



BACHELORARBEIT

Herr
Michael Schneider

**Führung im Zeitalter von
Industrie 4.0 - Chancen
ergreifen und
Herausforderungen meistern**

2016

BACHELORARBEIT

Führung im Zeitalter von Industrie 4.0 - Chancen ergreifen und Herausforderungen meistern

Autor/in:
Herr Michael Schneider

Studiengang:
Gesundheitsmanagement

Seminargruppe:
GM 14sP3-B

Erstprüfer:
Professor Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Master of Arts Thorsten Eble

BACHELOR THESIS

Leadership in the Age of Industry 4.0 – Embrace opportunities and cope with challenges

author:

Mr. Michael Schneider

course of studies:

Healthcare Management

seminar group:

GM 14sP3-B

first examiner:

Professor Heinrich Wiedemann

second examiner:

Master of Arts Thorsten Eble

Bibliografische Angaben

Schneider, Michael:

Führung im Zeitalter von Industrie 4.0 – Chancen ergreifen und Herausforderungen meistern

Leadership in the Age of Industry 4.0 – Embrace opportunities and cope with challenges

65 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wird auf die Phänomene der Digitalisierung und der Digitalen Transformation eingegangen. Ausgehend von der Industrie 4.0 wird überprüft, inwieweit diese zusammenhängenden Phänomene Auswirkungen auf die Führung von Mitarbeiter haben. Durch Literaturrecherche wird eine Analyse der momentanen wissenschaftlichen Kenntnisse erlangt. Die Begriffe der digitalen Transformation und Industrie 4.0 werden zunächst definiert, worauf eine Beschreibung der neu entstandenen Geschäftswelt folgt und die Begriffe Unternehmensführung und vor allem

Mitarbeiterführung schärfer umrissen werden. Im Anschluss werden zunächst traditionellere Führungskonzepte vorgestellt, worauf eine Analyse von neuen Führungsansätzen folgt. Beispiele für moderne Führungskonzepte werden kurz veranschaulicht und in ihren Grundzügen erklärt.

Unterschiede oder auch Gemeinsamkeiten der Konzepte sollen so herausgearbeitet werden.

Anschließend werden potentielle und bestehende Chance in Verbindung mit der Digitalisierung aufgezeigt und erörtert.

Darauf folgt eine Veranschaulichung der Herausforderungen in Verbindung mit der Digitalisierung, wobei immer ein Kontext zu den vorgestellten Führungskonzepten hergestellt wird. Zum Schluss der Arbeit soll ein Resümee gezogen werden, inwieweit neue Führungsstile erforderlich sind, um die Herausforderungen in der Geschäftswelt der Zukunft zu meistern und die Chance, die sich bieten zu nutzen.

Da die neuen Entwicklungen durch Digitalisierung vor allem das Besondere in ihrer rasanten Veränderungsgeschwindigkeit beinhaltet, ist es vor allem zu erwarten, dass es für Führungskräfte vor allem darum geht, dem permanenten Wandel zu managen und dabei die Mitarbeiter so zu führen, dass diese von den Veränderungen nicht überfordert werden und die Produktivität, Gesundheit der Mitarbeiter sich verbessern.

Der Mensch bleibt in einer immer technischeren Welt der wichtigste Faktor, da unabhängig von den technischen Möglichkeiten, der Mensch schlussendlich der Endabnehmer von Produkten und Dienstleistungen, der überwachende Teil in der Fertigung oder der Entscheider und Verantwortliche in der Führungsetage ist.

Doch die neuen Führungskonzepte müssen sich erst in der praktischen Umsetzung behaupten.

Als sicher ist jedoch anzunehmen, dass sich Unternehmen in Zukunft im Allgemeinen vor allem dezentraler, vernetzter und mit flacherer Hierarchie aufstellen (müssen), um wirtschaftlichen Erfolg in einer global vernetzten Welt zu generieren.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| Inhaltsverzeichnis..... | III |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Hinführung zur Thematik | 1 |
| 1.2 Fragestellung | 5 |
| 1.3 Vorgehensweise und Methodik | 6 |
| 2 Theoretische Grundlagen..... | 8 |
| 2.1 Begriffserklärung Industrie 4.0/ digitale Transformation | 8 |
| 2.2 Beschreibung der Neuen Geschäftswelt/ Begriffserklärung Unternehmensführung/ Mitarbeiterführung | 13 |
| 2.2.1 Die neue Geschäftswelt | 13 |
| 2.2.2 Begriffserklärung Unternehmensführung/ Mitarbeiterführung... | 17 |
| 2.3 Führungskonzepte | 22 |
| 2.3.1 (traditionelle) Führungskonzepte | 23 |
| 3 Chancen von Führungskonzepten in Verbindung mit Industrie 4.0 | 36 |
| 3.1 Chance 1: Steigerung der Produktivität..... | 36 |
| 3.2 Chance 2: Steigerung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit | 38 |
| 3.3 Chance 3: Kooperation und horizontale Vernetzung | 41 |
| 4 Herausforderungen für Führungskonzepte in Verbindung mit Industrie 4.0 | 45 |
| 4.1 Herausforderung 1: Überforderung der Mitarbeiter | 46 |
| 4.2 Herausforderung 2: Management von Komplexität, Veränderung und Innovation | 53 |
| 4.3 Herausforderung 3: Erhalt von Unternehmensidentität..... | 56 |
| 5 Schlussbetrachtung..... | 62 |
| Literaturverzeichnis..... | V |
| Eigenständigkeitserklärung | VIII |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1: Die vier Stufen der industriellen Revolution..... | 9 |
| Abb. 2: Führungskontinuum | 25 |
| Abb. 3: Der alte und der neue Weg..... | 31 |

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Eine neue Entwicklung hält weltweit Einzug. Durch Smartphones, Trackingsysteme und Apps zur Optimierung des Alltags, ist die Entwicklung des „Internets der Dinge“ allgegenwärtig und im Alltag vieler Menschen präsent.¹

Auch in Deutschland besteht reges Interesse am Thema der „vierten industriellen Revolution“ oder „Industrie 4.0“.²

Untereinander kommunizierende mobile Geräte, die Daten sammeln und untereinander austauschen, gehören mittlerweile zum alltäglichen Erscheinungsbild. Tiefgreifende Veränderungen in der Gesellschaft sind bereits zu beobachten. Die Geschwindigkeit der Veränderung hat auch Auswirkungen auf die Wirtschaft und dies in einem beispiellosen Tempo.³

Industrie 4.0 „erinnert ein wenig an die Industrielle Revolution am Beginn des 19. Jahrhunderts. [...] Damit einhergehende soziologische und politische Veränderungen sind bereits jetzt absehbar.“⁴

„Die besondere Qualität des digitalen Wandels liegt dabei in der rasanten Beschleunigung der Veränderungsgeschwindigkeit.“⁵ Dies heißt, dass der Wandel in der Arbeits- und Geschäftswelt etwas immer Präsenes darstellt, jedoch die Geschwindigkeit der Veränderungen, das Neue und Dringende dieser aktuellen Entwicklung ist.

Denn wenn sich „Technologien und Gesellschaft [...] schneller [ver]ändern, als Unternehmen in der Lage sind sich anzupassen, [...] kommt es ganz nach den Regeln der Evolution zum Aussterben bestimmter Unternehmenstypen“⁶

Industrieller Sektor, produzierendes Gewerbe, Maschinen- und Anlagenbau vollziehen einen weitreichenden Wandel, der durch die zunehmende Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen und der Vernetzung der physikalischen mit der virtuellen Welt des Internet verursacht wird, was in den letzten Jahren mit dem

¹ Vgl. Becker/Knop 2015, 3

² Vgl. Roth 2016, 19

³ Vgl. Becker/Knop 2015, 1

⁴ Malleck/Mecklenbräuker 2014, 195

⁵ Geisbauer/Schrauf/Kuge/Koch, www.strategyand.pwc.com, 02.07.2016, 32

⁶ Roth 2016, 3

„Internet der Dinge“ beschrieben wurde. In Deutschland steht das „Zukunftsprojekt Industrie 4.0“ zusammen mit dem Technologieprogramm „Autonomik für Industrie 4.0“ unter politischer Verantwortung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Zur Messe in Hannover, im Jahr 2011, präsentierte sich die Initiative „Industrie 4.0“ erstmals der Öffentlichkeit.⁷

Die Begrifflichkeit Industrie 4.0 bringt zunächst zwei Aspekte zum Ausdruck, zunächst wird eine vierte Entwicklungsstufe in der produzierenden Wirtschaft dargestellt.⁸ „Nach der Einführung mechanischer Produktionstechnik im späten 18. Jahrhundert[,] folgte die[,] mithilfe elektrischer Energie ermöglichte[,] arbeitsteilige Massenproduktion am Beginn des 20. Jahrhunderts und Mitte des letzten Jahrhunderts[,] durch den zunehmenden Einsatz von Elektronik und Informationstechnik eine weitere Automatisierung der Produktion. Die vierte Stufe der sog. industriellen Revolutionen wird bestimmt durch das Internet als Infrastruktur und der Verbindung physikalischer Objekte mit dem Internet durch Cyber-physikalische Systeme. Damit werden Unternehmen künftig in die Lage versetzt, Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel so zu vernetzen, dass diese eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich wechselseitig selbständig steuern können. Gleichzeitig verdeutlicht die „Versionsbezeichnung“ 4.0, dass diese Entwicklung nicht nur vom klassischen Maschinen- und Anlagenbau sondern in hohem Maße von der IT-Industrie getrieben werden wird.“⁹

„Neue technologische Möglichkeiten und Innovationen (z. B. die der Mensch-zu-Mensch-, Mensch-zu-Maschine- und Maschine-zu-Maschine-Kommunikation und -Interaktion) bieten die Chance das Unternehmens-Kundenverhältnis grundlegend weiter zu entwickeln. Innovationen wirken sich dabei nicht nur auf der Marketing- oder Vertriebsseite von Unternehmen z. B. durch die neuen Interaktionsmöglichkeiten im Social Web aus. Insbesondere die Entwicklung und Entstehung von Produkten und Services, z. B. in Unternehmensbereichen wie Produktion und Logistik sowie der Sales- und After- Sales- Prozess werden sich deutlich verändern.“¹⁰

Als Ziel in industrieller Hinsicht ist hier meist eine „signifikante Flexibilisierung und Verbesserung der Wertschöpfung[,] sowie eine Individualisierung der Produkte und Services durch eine intensive Kunden-Unternehmens-Interaktion und –Vernetzung“ vorgegeben.¹¹

⁷ Vgl. Kagermann/Lukas, www.vdi-nachrichten.com, Zugriff v. 14.07.2016

⁸ Vgl. Botthof/ Hartmann 2015, V

⁹ Ebd., V

¹⁰ Roth 2016, 3

¹¹ Ebd., 1

Um Effizienzen zu Steigern und Wachstum zu generieren, sollen digitale und produzierende Industrie möglichst eng verbunden werden. Gleichzeitig soll Digitalisierung auch dazu dienen, Unternehmensstrategien neu auszurichten und die Service- und Produktpalette weiter zu entwickeln.¹²

Ein weiteres Ziel in Zukunft „ist es die Distanz zwischen Angebot und Nachfrage durch die Digitalisierung zu minimieren. Man spricht im Idealzustand von einer „NullDistanz“ (Zero Distance) [...], so dass Innovationen sehr nahe am Kunden entwickelt werden können.“¹³

So ist es möglich und notwendig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.¹⁴ Bei diesen „stehen die effiziente und integrierte Nutzung von Daten und die zunehmende Digitalisierung von Produkten und Wertschöpfungsketten im Mittelpunkt. In den letzten Jahren sind [dabei] Geschäftsmodelle entstanden, bei denen die Wertschöpfung primär auf der Nutzung von Daten beruht, die – wie etwa im Fall von Google – mithilfe der häufig kostenlosen Bereitstellung digitalisierter Produkte gewonnen werden.“¹⁵

Jedoch müssen für die Vision Industrie 4.0 nicht nur Forschung und Entwicklung Herausforderungen bewältigen, sondern es ist eine „gleichzeitige Kompetenzentwicklung in den Themen Technik-, Personal-, Organisations- und Arbeitswelt erforderlich“¹⁶, da Industrie 4.0 eine ganzheitliche Betrachtung erfordert und vor allem der Mensch die zentrale Rolle in der neuen Produktionswelt spielt. Durch eine direkte Interaktion mit technischen Komponenten wird der Mensch bei der Arbeit und Entscheidungsfindung lediglich unterstützt.¹⁷

„Diese Entwicklungen [der Industrialisierung] hatten in der Vergangenheit und werden auch heute großen Einfluss nehmen auf Beschäftigung an sich und die Arbeit von Beschäftigten in den Unternehmen. Wenn früher „Die Weber“ ohnmächtig kämpften und später in England noch die „Maschinenstürmer“ drastisch Entwicklungen zu verhindern suchten, so prägen heute konstruktive Debatten um die Zukunft von Arbeit im digitalen Zeitalter die Auseinandersetzung zwischen den Sozialpartnern. Es geht um Arbeitsqualität, wie Konzepte für Tätigkeitsstrukturen, die an Akzeptanz, Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit, Wohlbefinden und Gesundheit arbeitender Menschen ausgerichtet sind. Es geht um Fragen der Lernförderlichkeit von Arbeitsumgebungen in

¹² Vgl. ebd., 3

¹³ Ebd., 3

¹⁴ Vgl. Kagermann/Lukas, www.vdi-nachrichten.com, Zugriff v. 14.07.2016

¹⁵ Geisbauer/Schrauf/Kuge/Koch, www.strategyand.pwc.com, 02.07.2016, 33

¹⁶ Uhlmann 2016, 24

¹⁷ Vgl. ebd., 24

der Industrie 4.0 und dem Zusammenwirken von Automaten/Robotern und Menschen[,] sowie um neue Chancen verbunden mit arbeitsorganisatorischen Lösungen.“¹⁸

Das Umfeld der Firmen und Unternehmen ändert sich, was eventuell auch Änderungen im Unternehmen notwendig macht. Bisherige Vorgänge, Hierarchien und Lösungen, sowie Strukturen müssen neu durchdacht werden. Ein neues Führungsverständnis erscheint durchaus notwendig zu sein, um in dieser neuen Business- und Arbeitswelt bestehen zu können. Man benötigt unter Umständen neue Werkzeuge um die Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Es besteht auch die Gefahr nicht am Markt, sondern an den eigenen unternehmensinternen Strukturen zu scheitern. Dies bedeutet, dass Innovationen und neue Ansätze vor allem in firmeninternen Strukturen und Arbeitsabläufen, Kommunikationswegen und bei der Mitarbeiterführung am dringendsten erforderlich sein könnten.¹⁹

So kann ein neues Arbeits- und Unternehmensverständnis erforderlich sein, um in „einer neuen, sich unaufhaltsam digitalisierenden Businesswelt [und inmitten des] größten Change-Prozess[es] aller Zeiten [erfolgreich zu sein].“²⁰

Das „Kräfteverhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern [ist in den letzten Jahren] auf den Kopf gestellt [worden]. [Menschen werden] mit dem kompletten Onlinewissen praktisch überall auf der Erde in Echtzeit vernetzt.“²¹

Doch die „always-on-Gesellschaft“ bildet nicht nur einen neuen Kundentypus aus, sondern auch neue Mitarbeiter, was wiederum ein neues Verhalten in der Mitarbeiterführung zur Folge haben kann. Smart Watches und weitere „Wearable-Geräte“ werden zukünftig auch das Arbeitsumfeld stark verändern.²²

Die lebenslange Anstellung bei einem Betrieb entwickelt sich zur Ausnahme, eine Festanstellung und ein oder mehrere (Mini-) Zweitjobs zur Regel, eine zeitweilige Selbstständigkeit wird zur Normalität.²³ „In dem Maße, wie das mobile Arbeiten Einzug hält, Netzwerke, Kooperationen und Partnerschaften von Unternehmen an Bedeutung gewinnen, verlieren die klassischen Arbeitsverhältnisse mit Präsenzpflcht an Bedeutung. Die Zahl von Projektmitarbeitern und Crowdsources – externe Fachkräfte, die im Unternehmensauftrag an speziellen Aufgaben zum Beispiel innerhalb der

¹⁸ Botthof/ Hartmann 2015, VI

¹⁹ Vgl. Schüller 2014, 9 f.

²⁰ Ebd., 9

²¹ Ebd., 10

²² Vgl. Roth 2016, 218

²³ Vgl. Schüller 2014, 17 f.

Innovations- und Produktionsprozesse beteiligt sind – steigt.“²⁴ Arbeit und Freizeit vermischen sich zunehmend.²⁵

Auch ein Wandel in den Arbeitsbeziehungen von Arbeitgeber und Beschäftigten ist zu beobachten. Globaler, vernetzter, vielfältiger, kleinteiliger, vielschichtiger, digitaler und nach außen vernetzt sind hier die Schlagwörter.²⁶

Dieser digitale Wandel birgt sowohl Chancen als auch Risiken für Mitarbeitende, und führt so dazu, dass neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden, um jene managen zu können.

Eine grundlegende Veränderung ging in den letzten Jahren in der Gesellschaft vorstatten, die zunehmende Digitalisierung durch Computer, Tablets und Smartphones gekennzeichnet, verändert auch unseren Arbeitsalltag. Die Einführung moderner Technologien bringt jedoch nicht nur neue Methoden der industriellen Fertigung als „Industrie 4.0“ mit sich, sondern beeinflusst zwangsläufig auch die Arbeitswelt in besonderer Ausprägung.²⁷

1.2 Fragestellung

Dabei liegt der Fokus der Veränderungen häufig auf den veränderten Produktionsmöglichkeiten, maschinellen Innovationen, dem Ausbau der digitalen Welt und dem Erfassen, Verarbeiten und Interpretieren von riesigen Datenmengen, um die Produktion effizienter und kostengünstiger zu machen und somit Wachstum zu generieren.^{28 29}

Weniger wird hier auf die Mitarbeiter eingegangen, für die diese Entwicklungen, durch zunehmende Komplexität, sowie internen und externen Veränderungen der Organisation, der Firma oder des Unternehmens mit Chancen und Risiken oder Herausforderungen einhergehen. Aus der Managementperspektive ist es wichtig, diesen Möglichkeiten und Herausforderungen für die Mitarbeiter adäquat zu begegnen und diese zu managen.³⁰

²⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014, 4

²⁵ Vgl. Schüller 2014, 191

²⁶ Vgl. ebd., 18

²⁷ Vgl. Becker/Knop 2015, 155

²⁸ Vgl. Ebd., 24 ff.

²⁹ Vgl. Roth 2016, 3

³⁰ Vgl. Ebd., 3

„In Summe stellen insbesondere die durch Digitalisierung zunehmende Komplexität, die beschleunigten Veränderungen inner- und außerhalb von Organisationen und der erhöhte Innovationsdruck Führungskräfte vor neue Herausforderungen.“³¹

So stellt sich die Frage ob mit dem Mitarbeitervermögen in gleichem Maße sorgsam umgegangen wird, wie mit dem Betriebsvermögen. Maschinen und Fuhrpark der Firma werden regelmäßig überprüft und gepflegt, inwiefern werden aber „Wartungsintervalle der Mitarbeiter“ eingehalten.

Aus der neuen Arbeitswelt entwickelt sich zwangsläufig auch eine neue Arbeitskultur.³²

Dabei stellen sich Fragen nach Führungsmethoden und Führungsstilen, die die Entwicklung der Industrie 4.0 notwendig machen.

So soll in dieser Arbeit der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich neue Führungsstile aufgrund von Industrie 4.0 entwickelt haben und welche Chancen und Risiken diese bergen?

Dabei wird betrachtet, wie sich die Industrie 4.0 auf die Führung von Mitarbeitern auswirkt und welche Chancen und Herausforderungen in Zukunft entstehen, um erfolgreich führen zu können?

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Um dieser Fragestellung nachzugehen wird bei dieser Arbeit kompilatorisch gearbeitet. Zunächst werden Komponenten der Industrie 4.0 analysiert. Anschließend werden Führungsansätze und Führungskonzepte, die sich aus dem industriellen Wandel ergeben, analysiert, in übersichtlicher Weise dargestellt und verglichen. So werden Gleichartigkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede dargestellt und ein Gesamtüberblick gegeben. Der aktuelle wissenschaftliche Stand wird so erfasst.

Anschließend werden Chancen und Herausforderungen von neuartigen und zukünftigen Führungsstilen dargestellt und herausgearbeitet, welche neuen Führungsrollen definiert werden müssen.

Es werden einzelne Komponenten der Entwicklung zur Industrie 4.0 untersucht. Der Sachverhalt der Industrie 4.0 wird hierbei unter Berücksichtigung bestimmter Teilaspekte vor allem in Zusammenhang mit Mitarbeiterführung untersucht.

³¹ Becker/Knop 2015, 155

³² Vgl. Schüller 2014,, 258 f

Außerdem werden durch Literaturarbeit wissenschaftlicher Erkenntnisse hinsichtlich der Gleichartigkeit, Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit verschiedener Führungsansätze und Führungskonzepte verglichen.

Chancen und Herausforderungen von Führungsstilen, die durch Industrie 4.0 bestimmt werden, werden erarbeitet und zukünftige Führungsrollen erörtert. Dabei soll darauf eingegangen werden inwiefern Strukturen oder Prozesse angepasst, verändert oder verworfen werden müssen, sowie ein Ausblick auf die nahe Zukunft gegeben werden, was Führung dann beinhaltet.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffserklärung Industrie 4.0/ digitale Transformation

Zunächst soll nun der Begriff der Industrie 4.0 genauer erläutert und definiert werden.

Allgemein gilt, dass „Industrie 4.0 [...] die Vernetzung aller menschlichen und maschinellen Akteure [umfasst] über die komplette Wertschöpfungskette [,] sowie die Digitalisierung und Echtzeitauswertung aller hierfür relevanten Informationen, mit dem Ziel die Prozesse der Wertschöpfung transparenter und effizienter zu gestalten, um mit intelligenten Produkten und Dienstleistungen den Kundennutzen zu optimieren.“³³

Im historischen Zusammenhang steht „Industrie 4.0 [...] für die 4. industrielle Revolution. Diese ist nach der Einführung mechanischer Produktionsanlagen unter Nutzung der Wasser- und Dampfkraft (1. Revolution), der Einführung der arbeitsteiligen Massenproduktion mit Hilfe der elektrischen Energie (2. Revolution), des Einsatzes der Elektronik und IT zur Automation (3. Revolution), nun durch vernetzte und kommunizierende Systeme mittels der neuesten Internettechnologie gekennzeichnet.“³⁴

Es wird durch die Kombination dieser mit der Produktions- und Automatisierungstechnik eine neue Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den kompletten Lebenszyklus von Produkten angestrebt. Ziel ist die signifikante Flexibilisierung und Verbesserung der Wertschöpfung sowie eine Individualisierung der Produkte.“³⁵

Für diese Revolution (s. Kap. 2.1), welche im Wesentlichen als durch die IT ausgelöst angesehen wird, sollen sich Unternehmen v.a. durch eine hohe Produktindividualisierung und weitgehende Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse von anderen abheben.³⁶

„Der Begriff Industrie 4.0 [an sich] wurde zum ersten Mal im Jahr 2011 auf der Hannover-Messe aufgegriffen und beschreibt ein Zukunftsprojekt der Bundesregierung zum Vorantreiben der „Informatisierung“ der deutschen Fertigungstechnik. Diese sich

³³ Roth 2016, 6

³⁴ Kagermann/Lukas, www.vdi-nachrichten.com, Zugriff v. 14.07.2016

³⁵ Roth 2016, 5

³⁶ Vgl. Ebd., 5

anbahnende vierte industrielle Revolution, sowohl in der Produktion, als auch in der Informations- und Kommunikationstechnologie [...], basiert auf den Ideen und Ansätzen einer intelligenten Fabrik.^{37 38}

Bereits in den 80er und 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde über die rechnerintegrierte Fertigung diskutiert, wobei sich ähnlich wie heute zwei Szenarien gegenüberstanden.

Zum einen die weitgehend automatisierte Fabrik fast ohne die Notwendigkeit menschlicher Mitarbeiter und zum anderen die alternative humanzentrierte Sichtweise mit Konzepten wie Gruppenarbeit und die Beteiligung der Mitarbeiter an der Einführung und Umsetzung von Automatisierungslösungen.³⁹

Durch die Veränderung der technologischen Grundlagen ist es heute so, dass bildlich gesprochen die „Kommandobrücke“ der früheren CIM-Philosophie [...] nun [dem] ‚Marktplatz‘ gegenüber[steht], auf dem autonome technische Systeme dezentral und ‚vor Ort‘ Lösungen für Produktionsprobleme ‚aushandeln‘.

Dennoch wird heute [in] ganz ähnlicher Weise, wie oben [...] dargestellt, über Szenarien für die Industrie 4.0 diskutiert.“⁴⁰

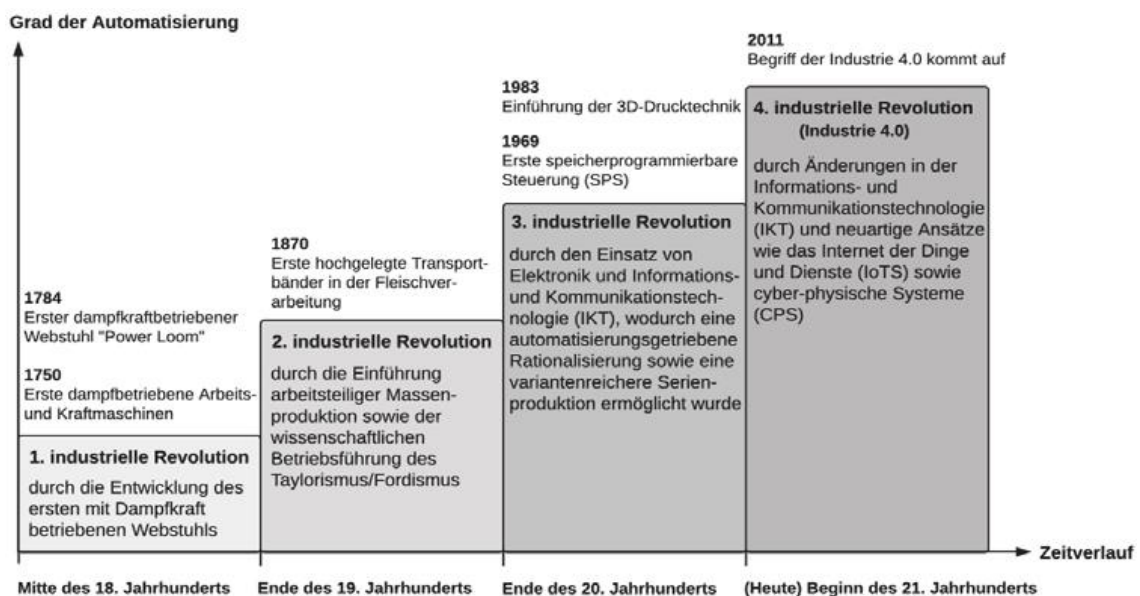


Abb. 1: Die vier Stufen der industriellen Revolution

³⁷ Vgl. Kagermann/Lukas, www.vdi-nachrichten.com, Zugriff v. 14.07.2016

³⁸ Roth 2016, 19 f.

³⁹ Vgl. Botthof/Hartmann 2015, 48

⁴⁰ Ebd., 49

Laut der Plattform Industrie 4.0 steht „[d]er Begriff Industrie 4.0 [...] für die vierte industrielle Revolution, eine neue Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten. Dieser Zyklus orientiert sich an den zunehmend individualisierten Kundenwünschen und erstreckt sich von der Idee, dem Auftrag über die Entwicklung und Fertigung, die Auslieferung eines Produktes an den Endkunden bis hin zum Recycling, einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen. Basis ist die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen in Echtzeit durch Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen sowie die Fähigkeit, aus den Daten den zu jedem Zeitpunkt optimalen Wertschöpfungsfluss abzuleiten. Durch die Verbindung von Menschen, Objekten und Systemen entstehen dynamische, echtzeitoptimierte und selbstorganisierende, unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke, die sich nach unterschiedlichen Kriterien wie beispielsweise Kosten, Verfügbarkeit und Ressourcenverbrauch optimieren lassen.“⁴¹

Drei Aspekte von Industrie 4.0 sind prägnant, zunächst die Digitalisierung und verstärkte Integration von Wertschöpfungsketten, des Weiteren die Digitalisierung des Produkt- und Serviceangebots und die Einführung neuer, digitaler Geschäftsmodelle, die sich durch zunehmende Vernetzung und technische Möglichkeiten entwickeln.⁴²

„Bei neuen Geschäftsmodellen geht es jedoch insbesondere darum, die Digitalisierung zu nutzen, um etablierte Wertschöpfungsketten zu unterbrechen und damit neue Ertragsquellen zu erschließen, die mit dem bisherigen Geschäftsmodell nicht eröffnet werden konnten. In der Konsequenz führen neue Geschäftsmodelle somit zu einem vollkommen neuen Kundennutzen.“⁴³

„Natürlich ist jede Aussage zur Industrie 4.0, ihrer Ausgestaltung und ihrer Konsequenzen ist zum heutigen Zeitpunkt notwendigerweise spekulativ. Konkrete Erfahrungen mit Industrie 4.0 – im Sinne des anspruchsvollen technologischen Konzepts, das in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik diskutiert wird (Promotorengruppe 2013) – gibt es in der Industrie bisher nicht oder nur in Ansätzen.“⁴⁴

Allerdings kann man aus vergangenen Erkenntnissen aus technologischen und organisatorischen Innovationsprozessen Ausblicke in die Zukunft wagen. Diese deuten darauf hin, dass im Grundsatz zwei grundsätzliche Möglichkeiten für den Einsatz von neuer Technologie im weitesten Sinn bestehen.

⁴¹ Geisbauer/Schrauf/Kuge/Koch, www.strategy.pwc.com, Zugriff v. 02.07.2016, 10

⁴² Vgl. ebd., 11

⁴³ Ebd., 33

⁴⁴ Botthof/Hartmann 2015, 47

Einen technikzentrierte Option, die auf Überwachung und Steuerung der Mitarbeiter durch die technischen Innovationen ausgerichtet ist und einen alternative Option, bei der eine Lösung in drei Dimensionen (Mensch, Technik, Organisation) angestrebt wird.⁴⁵

Industrie 4.0 an sich stellt zunächst nichts von Grund auf Neues dar. Viele der unter Industrie 4.0 zusammengefassten Konzepte stellen eine Kombination oder Weiterentwicklung alter Konzepte aus der Automation, (Computer-Integrated Manufacturing (CIM), Lean Management) dar. Die aktuelle Entwicklung der Technik ermöglicht jedoch die konsequente Umsetzung dieser Konzepte.

Kunden können nun digitalisierte Produkte und Lösungen, durch weiteren technologischen Fortschritt, erfahren und intensiver erleben, wodurch Industrie 4.0 eher eine Evolution, als eine Revolution darstellt.⁴⁶ „Die besondere Qualität des digitalen Wandels liegt dabei in der rasanten Beschleunigung der Veränderungsgeschwindigkeit und darin, dass disruptive Innovationen dazu führen, dass sich Branchen wie zum Beispiel die Informations- und Telekommunikationsindustrie in kurzer Zeit nachhaltig verändern.“⁴⁷ Revolutionär wird sie nur für den Unternehmer, der diese Entwicklungen und resultierende Marktveränderungen ignoriert oder unterschätzt. Dadurch ist Industrie 4.0 nicht nur ein temporäres kurzfristiges Phänomen, sondern mittelfristig, durch wachsende Kundenansprüche an zukünftige Lösungen, eine einschneidende Entwicklung in der Geschäftswelt.⁴⁸

„Diese Veränderung hat [jedoch] fast schleichend stattgefunden, sodass wir vieles von dem heute [vorhandenen als] völlig selbstverständlich erachten, was noch vor zehn Jahren wie eine Revolution geklungen hätte.“⁴⁹ Was den evolutionären Charakter der Veränderung unterstreicht, die jedoch trotzdem tiefgreifende Konsequenzen nach sich zieht.⁵⁰

Diese Arbeit soll einem grundlegenden Verständnis von Industrie 4.0, als einem sozio-technischen System folgen, wo technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Herausforderungen und ökonomische Auswirkungen in ihren Wechselwirkungen betrachtet werden müssen.⁵¹

⁴⁵ Vgl. Botthof/Hartmann 2015, 47

⁴⁶ Vgl. Roth 2016, 6

⁴⁷ Geisbauer/Schrauf/Kuge/Koch, www.strategy.pwc.com, 02.07.2016, 32

⁴⁸ Vgl. Roth 2016, 6

⁴⁹ Cole 2010, 84

⁵⁰ Vgl. Ebd., 84

⁵¹ Vgl. Botthof/Hartmann 2015, VI

So müssen unter diesem Gesichtspunkten nicht nur neuartige Formen der kollaborativen Fabrikarbeit mit ihren produktionsrelevanten Auswirkungen betrachtet werden, sondern es muss die Wirkung „von Industrie 4.0 auf die Qualität der Arbeit, [...] neue Formen der Arbeitsorganisation und Veränderungen im Zusammenspiel zwischen Mensch und Technik nachgedacht“ werden.⁵²

„Industrie 4.0 oder – etwas allgemeiner formuliert – der Trend zur zunehmenden Informatisierung der Arbeitswelt [wird] potenziell starke Auswirkungen auf die Beschäftigten und deren Situation in den Betrieben generell und spezifisch auf Formen der Arbeitsorganisation haben [...]. Dies betrifft insbesondere die Qualität der Arbeit – einschließlich Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Gesundheit“.⁵³

So muss sich mit den Auswirkungen der Entwicklung für Arbeit und Beschäftigung, Orientierungs- und Handlungshilfen für die Weiterentwicklung und Implementierung des sozio-technischen Gestaltungsansatzes und innovativen Ansätzen partizipativer Arbeitsgestaltung unabhängig von Alter, Geschlecht und Qualifizierung der Belegschaft auseinandergesetzt werden.⁵⁴

Der Mensch ist und bleibt der flexibelste und intelligenteste Teil der heutigen und auch der zukünftigen Arbeitswelt. Industrie 4.0 bedeutet lediglich, dass Mensch und Technik noch enger zusammenwachsen. Die Arbeitswelt wird sich natürlich verändern. Tätigkeitsfelder werden sich verändern und verschieben, abwechslungsreichere und interessantere Tätigkeiten können ausgeübt werden. Eventuell nimmt die Komplexität von Tätigkeiten zu. Insgesamt scheint Anpassung gefragt, Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter werden sich auch verändern.⁵⁵

Industrie 4.0 oder eine „Veränderung, die auf Digitalität und Vernetzung basiert, wird von Fachleuten inzwischen häufig als digitale Transformation bezeichnet. [Diese wird] als ein komplexes, individuelles System zur Schaffung von Transparenz bezeichnet, das die unternehmensspezifischen Schwächen beseitigen[,] beziehungsweise ihre Stärken unterstützen soll, um sie effektiver nutzbar zu machen.“⁵⁶

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die „vierte Industrielle Revolution“ Kunden und Geschäftspartner mehr und mehr in Geschäftsprozesse integriert werden, sowie der Nutzen für den Kunden gesteigert werden soll. Durch die fortschreitende Verbindung von Menschen, Objekten und Systemen entwickeln sich dynamische, in Echtzeit arbeitende und sich selbstorganisierende Wertschöpfungsnetzwerke.

⁵² Botthof/Hartmann 2015, 4

⁵³ Ebd., 5

⁵⁴ Vgl. Ebd., 6

⁵⁵ Vgl. Ebd., 49 f.

⁵⁶ Cole 2010, 12

Industrie 4.0 und die digitale Transformation stehen hier in einem engen Zusammenhang und bedingen einander.

2.2 Beschreibung der Neuen Geschäftswelt/ Begriffserklärung Unternehmensführung/ Mitarbeiterführung

2.2.1 Die neue Geschäftswelt

Da Industrie 4.0, zunächst auch vom Begriff bereits vorgeprägt, das geistige Bild einer smarten Fabrik hervorruft, sind die Auswirkungen von Industrie 4.0 bzw. der Digitalen Transformation auf die Geschäftswelt nicht minder erwähnenswert.

Um in Zukunft erfolgreich führen zu können ist es daher zunächst erforderlich, die zu erwartenden Veränderungen in der Geschäftswelt zu betrachten.

Nun ist nicht zu leugnen, dass sich die Geschäftswelt durch die zunehmende Digitalisierung und die digitale Transformation verändert. Im Folgenden soll ein Überblick über die zu erwartenden oder bereits vonstattengegangenen Veränderungen in der Geschäftswelt gegeben werden.

„Industrie 4.0 steht inzwischen bei den meisten Unternehmen auf der Agenda.“⁵⁷ Viele Unternehmen befinden sich bereits in Digitalisierungs- und Vernetzungsprozessen hinsichtlich ihrer Wertschöpfungsketten.⁵⁸ Die Mehrzahl hat hier einen klaren Mehrwert erkannt. Industrie 4.0 wird in den nächsten fünf Jahren in den meisten Unternehmen Realität werden.⁵⁹

Dies umfasst eine „Welt, in der Vernetzung zumindest im technischen Sinne immer mehr zur Determinante des Fortschritts wird, in der Datenströme unermesslichen Ausmaßes um den Globus kreisen und in der praktisch alles mit allem und jeder mit jedem zusammenhängt. [Es entsteht eine] Komplexität der gegenseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten, die der Einzelne kaum noch zu überblicken vermag.“⁶⁰

Wir befinden uns am „Übergang von einer analogen zur digitalen Wirtschaft – einer Wirtschaft, in der es weniger auf unternehmerische Einzelleistung und mehr auf Vernetzung, auf Kommunikation und Kollaboration ankommt [, worauf] die meisten

⁵⁷ Geisbauer/Schrauf/Kuge/Koch, www.strategy.pwc.com, 02.07.2016, 15

⁵⁸ Vgl. ebd., 15

⁵⁹ Vgl. ebd., 18

⁶⁰ Cole 2010, 4

Unternehmer und Manager in Deutschland auch heute noch, mehr als zehn Jahre nach dem Beginn der Internet-Revolution, noch nicht ausreichend [vorbereitet sind]. [Die Konkurrenz, auch für den Mittelstand,] von morgen hat [ihren] Betrieb nicht in Wanne-Eickel oder Rosenheim, sondern in Hyderabad oder Fujian.“⁶¹ Doch ist dabei auch zu bemerken, dass die Entwicklung des Internets mit seinen Möglichkeiten dem Mittelstand entgegenkommt, was im mittelstandsgeprägten Deutschland für positive Stimmung sorgen sollte.⁶²

Durch die Digitalisierung und Vernetzung schreitet die Globalisierung immer weiter voran. Die Wirtschaft entwickelt sich hin zu „eine[r] „New New Economy“, einer Wirtschaft, in der kleine Unternehmen produktiver sein können als große, vor allem aber schneller und flexibler, sodass sie besser auf das unvermeidliche Auf und Ab der Wirtschafts- und Nachfragezyklen reagieren können. [...] Sie wird geprägt sein von fokussiertem Wachstum, nicht mehr von Wachstum um jeden Preis oder in jede Richtung.“⁶³

Die digitale Transformation macht sich vor allem im Verhältnis des Unternehmens zum Kunden bemerkbar. Die angebotsorientierte Wirtschaft transformiert sich in eine bedarfsorientierte Wirtschaft. Die Effizienz des Internets verschiebt das Machtgleichgewicht des Marktes immer mehr in Richtung des Verbrauchers und weg vom Händler, Hersteller oder Dienstleister, welche vor allem auf die Kundenwünsche reagieren müssen.⁶⁴ Die neuen „Machtmittel“ der Kunden sind vor allem vier auf der Digitalisierung basierende Aspekte.⁶⁵ Das „globale[.] Angebot, [was durch] das Internet dem Fluss von Waren und Dienstleistungen so gut wie keine Grenzen setzt, [sodass] es dem Kunden egal sein [kann], ob sein Lieferant in München oder in Mumbai sitzt, in Hamburg oder Hongkong, in Frankfurt oder auf den Fidschi-Inseln. Solange die Transportkosten nicht zu hoch sind, kann er [es] sich leisten, denjenigen Anbieter zu wählen, der in Sachen Preis und Qualität seinen Vorstellungen am ehesten entspricht. [Der] [d]irekte[.] Draht zum Händler [ist ein weiterer Aspekt.] Wer bereit ist, lange genug im Internet zu suchen, kann in der Regel ein Produkt direkt bei demjenigen beziehen, der es herstellt, und muss nicht [...] Mittelsmänner und Zwischenhändler [einbeziehen], deren Aufschläge und Provisionen die Waren [verteuern].“⁶⁶ Eine neue Preistransparenz stellt das dritte Machtmittel der Kunden dar. Durch Suchmaschinen und Preisvergleichsportale können Waren und Dienstleistungen überregional verglichen werden und anschließend eine fundierte Kaufentscheidung getroffen werden. Des Weiteren gewährt die Digitalisierung dem Kunden einen Rückkanal, der ihm die Möglichkeit bietet mit dem Anbieter jederzeit in Kontakt zu treten, nachzufragen, kritische Anmerkungen und Feedback zu geben oder sogar ein Gegenangebot zu offerieren. Diese Art der Interaktion schreitet immer weiter voran und hat sich beinahe schon als ein Lebensstil etabliert.⁶⁷

⁶¹ Cole 2010, 1

⁶² Vgl. Ebd., 24

⁶³ Ebd., 24 f.

⁶⁴ Vgl. ebd., 25

⁶⁵ Vgl. Ebd., 102

⁶⁶ Ebd., 102

⁶⁷ Vgl. Ebd., 102

Durch diese Aspekte ergeben sich zukünftig neue Erfolgskriterien für Unternehmen in einer vernetzten Wirtschaft. Der Kunde muss unter Umständen mit anderen Anbietern „geteilt“ werden, multipler Mehrwert muss generiert werden, die Kundenbindung im Allgemeinen neu, als „freiwillige Bindung des Kunden an [den] Anbieter“ definiert werden.⁶⁸ „Nicht Marktanteile, sondern Anteile am Kunden werden der Gradmesser sein für erfolgreiches Verkaufen.“⁶⁹

So ist es durchaus möglich, dass in Zukunft vor allem Start Up Unternehmen, zum Beispiel elektronische Beschaffungsplattformen, Auftragsbörsen und Mietsoftware, bei denen lokale Faktoren sekundär werden, den Markt bestimmen und Großkonzerne zumindest teilweise an Boden verlieren.⁷⁰ Entwicklungen, wie das „Cloud Computing, was im Grunde nichts anderes [...] als das Outsourcing kompletter IT-Infrastrukturen [darstellt], wird den letzten großen Wettbewerbsvorteil großer Unternehmen vor ihren kleinen Konkurrenten egalisieren.“⁷¹

„Angesichts der Herausforderungen, vor denen gerade kleine und mittlere Unternehmen stehen, zeichnen sich aber einige IT-Trends ab, die [für die] Unternehmensentwicklung prägend sein werden. Das sind vor allem die Internationalisierung, die Zerschlagung bestehender Wertschöpfungsketten im Sinne einer noch stärkeren Arbeitsteilung, die Dezentralisierung sowie das Outsourcing von IT-Leistungen zugunsten einer stärkeren Konzentration auf das eigentliche Kerngeschäft[...].“⁷²

Eine weitere Entwicklung stellt die sogenannte Big Data dar, was als enorme Datenmengen zu verstehen ist und als Ressource benutzt werden kann. Durch die Sammlung, Analyse und Auswertung der Daten können genaue Vorhersagen über Informations-, Kauf- und Nutzungsverhalten getroffen werden. Hierbei werden verschiedenste Arten von Daten miteinander verglichen und ausgewertet.⁷³ Diese „Big Data ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine kulturelle Herausforderung. [...] Daten [stellen] noch kein Wissen [dar]. Erst wenn die richtigen Fragen gestellt und die richtigen Verknüpfungen installiert werden, entstehen aus Daten vorteilhafte Erkenntnisse. [...] Big Data (die Echtzeitverarbeitung großer Datenmengen für analytische Zwecke) erfordert mithin nicht nur ein Heer an Servern, sondern vor allem [...] eine intelligente Herangehensweise.“⁷⁴

„[N]eue Berufe haben viel mit Kreieren, Designen, Innovieren, Koordinieren und Verhandeln zu tun. [...] Feinsinnigkeit, Empathie, Intuition [sind gefragt].“⁷⁵

Doch durch die Digitalisierung ändern sich die Arbeitsumgebung und die Arbeitsbedingungen ebenfalls. Klassische Arbeitszeiten werden zurückgehen,

⁶⁸ Vgl. Cole 2010, 31

⁶⁹ Ebd., 28

⁷⁰ Vgl. Ebd., 35 f.

⁷¹ Ebd., 37

⁷² Ebd., 154

⁷³ Vgl. Roth 2016, 261

⁷⁴ Schüller 2014, 55

⁷⁵ Ebd., 193

„Phasen der Entspannung, finden nicht mehr nach 17 Uhr und am Wochenende statt, sondern immer dann, wenn es gerade passt.“⁷⁶

„Der klassische Mitarbeiter oder die klassische Führungskraft, die morgens um neun ins Büro kommt und abends um fünf Uhr heimgeht, ist im Zeitalter der totalen Vernetzung der Wirtschaft eindeutig ein Auslaufmodell. In Zukunft werden verschiedene Arbeitsmodelle gleichberechtigt nebeneinander existieren. [...] Kurz, die Organisationen werden künftig von relativ kleinen Kernmannschaften geführt, viele operative und administrative Tätigkeiten, sei es in Vertrieb, Marketing, Entwicklung oder auch der Produktion werden von Externen erledigt.“⁷⁷

Auch die Arbeitsumgebung, d.h. das klassische Büro an sich verändert sich, als Beispiel ist hier das ECM (Enterprise Content Management) zu nennen, was das weitgehend papierlose Büro bezeichnet.⁷⁸

Grundlegend stellen sich Fragen der Gestaltung über die Zukunft der Arbeit.

Primär zunächst, wie Unternehmen in Zukunft ihre Organisation strukturieren können oder strukturieren müssen. Sollen zentral ausgerichtete Strukturen geschaffen werden oder dezentrale? Auf welchen Hierarchieebenen werden Entscheidungen getroffen? Wie transparent sollen Vorgänge für Außenstehende aber auch für eigene Mitarbeiter sein?

Sekundär stellt sich die Frage nach einem zukünftigen Bild der Arbeit? Wie sehen Führungskräfte den arbeitenden Menschen? Wird er als kompetenter Akteur, mit Mitspracherecht oder als Ressource des Unternehmens wahrgenommen, die Kontrolle und Steuerung bedarf?⁷⁹

„Dieses mentale Bild der Arbeit hängt natürlich ganz entscheidend davon ab, welche Arten von Beschäftigten, mit welchen Qualifikationsniveaus vorhanden, verfügbar oder auch gewünscht sind.“⁸⁰

⁷⁶ Schüller 2014, 191

⁷⁷ Cole 2010, 209

⁷⁸ Vgl. Ebd., 17

⁷⁹ Vgl. Botthof/Hartmann 2015, 49 f.

⁸⁰ Ebd., 49 f.

2.2.2 Begriffserklärung Unternehmensführung/ Mitarbeiterführung

Im folgenden Abschnitt soll nun auf die Begriffe der Unternehmensführung respektive der Mitarbeiterführung eingegangen werden, um potentielle Aufgaben und Zuständigkeiten von Führungskräften aufzuzeigen und deren theoretische Umsetzung darzustellen.

Zunächst bezeichnet Unternehmensführung einen „stetige[n] Prozess der Problemerkennung und Problemlösung. [...] In jeder Organisation müssen tägliche Routineaufgaben und neue Problemstellungen bearbeitet werden. Das Überleben und die weitere Entwicklung der Organisation sind abhängig von den Fähigkeiten der Manager, die richtigen Antworten auf sich ständig verändernde Problemstellungen zu finden.“⁸¹

Im Zentrum der Unternehmensführung stehen Fragen, wie zum Beispiel nach der Möglichkeit Aufgaben wirksam zu erfüllen oder welche Herausforderungen zukünftig zu erwarten sind und wie diesen erfolgreich begegnet werden kann. Des Weiteren stellt sich die Frage nach den benötigten Ressourcen zur Aufgabenerfüllung.

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt von den Führungskräften durch unterschiedliche Denkansätzen und damit auch Führungsstilen.

Die drei Bereiche Organisation, Mitarbeiter und Arbeitsprozesse beinhalten die verschiedenen Führungsaufgaben. Im Einzelnen umfasst der Bereich der Organisation die Steuerung derselben, die Verbesserung und Kreation von Arbeitsprozessen, die Personalplanung inklusive Personalauswahl und – entwicklung, sowie das Controlling. Der Bereich der Arbeitsprozesse betrifft die Entwicklung und Vereinbarung von Zielen, die Planung, Durchführung, Kontrolle und Bewertung der Arbeitsprozesse. Der Bereich Mitarbeiter beinhaltet die Information der Mitarbeiter und Kommunikation mit denselben, sowie die Mitarbeitermotivation und beratende, coachende Aufgaben zusätzlich zur Überwachung der Einhaltung der Ziele und Regeln, etc.⁸²

Weitergehend umfassen Führungsaufgaben Tätigkeiten, wie etwa die Entwicklung von Zielen und die damit einhergehende Realisierbarkeit durch die Mitarbeiter und die Motivation der Mitarbeiter für die Zielerreichung. Außerdem, das Planen von Strategien, Maßnahmen und Mitteln, die der Zielerreichung dienen, sowie die Delegation von Aufgaben an befähigte Mitarbeiter. Zusätzlich müssen Mitarbeiter von Führungskräften entwickelt und gefördert werden und ausreichend über alles informiert

⁸¹ Hintz 2013, 30

⁸² Vgl. Ebd., 31

werden, was die Tätigkeit des Mitarbeiters tangiert. Darüber hinaus falle die Kontrolle der vereinbarten Arbeitsschritte und der Zielerreichungsgrad in bestimmten Zeiträumen, um eventuell Korrekturen vornehmen zu können in den Aufgabenbereich der Führungskraft. Lob, Kritik, Konflikterkennung und –bewältigung sind weitere notwendige Tätigkeiten der Führung. Unerlässlich ist bei alledem die ständige Kommunikation, die die Grundstimmung aller Beteiligten beeinflusst.⁸³

„Der Vollzug [dieser] Führungsaufgaben geschieht in dem Beziehungsgeflecht von [...] Menschen (Mitarbeitern und Führungskräften) [,] Leitbildern, Zielen, Strategien, Plänen [,] Arbeitsaufgaben [,] Bemessungs- und Belohnungssystemen [,] Gruppen (Projektgruppen, Teams) [,] Netzwerken (in- und externe Interessengruppen) [,] Organisationsstrukturen (-kulturen) [und bestimmten] Werten, Normen [und] Kundenerwartungen. Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass diese Faktoren im Sinne des Unternehmens reibungslos und synergetisch zusammenwirken.“⁸⁴

Meist wird eine Unterscheidung zwischen Management- und Führungsaufgaben vorgenommen. Führungsaufgaben beinhalten hier einfache und überzeugende Formulierungen und die Kommunikation der Hauptaufgabe, der Zukunftsvision und der entsprechenden Kernstrategien, des Wertesystems und des Verhaltenskodexes des Unternehmens, der Abteilung, des Teams etc. Die Auswahl des Führungsteams ist hier ebenfalls von hoher Bedeutung, wie die Fähigkeit zur Durchführung und Initiierung von Veränderungsprozessen.⁸⁵

„Managementaufgaben umfassen dagegen im Wesentlichen ordnende, organisatorische Aufgaben [,] wie die Festlegung von kurzfristigen Zielen, Organisationsstrukturen und -prozessen, die Stärkung der Kernkompetenzen, das Erstellen von Budgets und Kontrollsystemen zur Messung von Resultaten und den entsprechenden Lohn- und Anreizsystemen.“⁸⁶

Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass Führungskräfte mit ihrem Verhalten das Engagement, die Mitarbeiterzufriedenheit und daraus folgend den Unternehmenserfolg maßgeblich und entscheidend beeinflussen können.⁸⁷ „Denn die Stimmung im Unternehmen breitet sich [vor allem] von oben nach unten aus.“⁸⁸

„Die Mitarbeiter sind die Quelle der Wertschöpfung, die Führung ist der Rahmen. Führung braucht Beziehung - darin unterscheidet sich Führung von Leitung,

⁸³ Vgl. Hintz 2013, 32 f.

⁸⁴ Ebd., 33

⁸⁵ Vgl. Lewkowicz/Leuer 2016, 36

⁸⁶ Ebd., 36

⁸⁷ Vgl. Doetsch 2014, 21

⁸⁸ Schüller 2014, 260

Verwaltung oder Management von Menschen. Führung ist eine Form von Beziehung zueinander.⁸⁹ „Bei Führung steht also der Mensch im Fokus, beim Management alles, was sich organisieren lässt: das Planen, Umsetzen und Kontrollieren von Prozessen, Strukturen und Standards.“⁹⁰ Führung unterscheidet sich vom reinen Management, da sie eine ethische Komponente besitzt, sie ist stark an der Entwicklung der Unternehmenskultur beteiligt, erfordert soziale Kompetenzen und damit eher kompliziert zu erlernende „Soft Skills“. Managen hingegen besitzt eine zuvorderst ökonomische Komponente und beschränkt sich vor allem auf die Unternehmensstrategie. Dabei sind vor allem methodische Kompetenzen gefragt, welche sich in Projekten manifestieren und im Gegensatz zu sozialen Kompetenzen leichter zu erlernen sind.⁹¹

Doch umfasst die Unternehmensführung vor allem auch das Führen von Mitarbeitern. Durch den digitalen Wandel und seine Auswirkungen haben sich jedoch auch neue Mitarbeitertypen herausgebildet, die bei der Betrachtung der Mitarbeiterführung in Zukunft eine prägnante Rolle spielen. Diese Mitarbeitertypen sollen im Folgenden genauer betrachtet werden, um anschließend die Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte im Umgang mit ihnen besser verständlich zu machen.

Für die Führungskräfte ergeben sich neue Herausforderungen daraus, dass die Mitarbeiter von morgen in einer komplett anderen Mediumgebung aufwachsen als noch ihre Eltern. Internet, Communitys und Kollaborationsprojekte sind für sie Teil ihres gewohnten Umfelds und ihrer Lebenswirklichkeit. Diese „Digital Natives“ sind laut dem Harvard Professor John Palfrey eine Generation, die durch das Aufwachsen mit dem Internet Arbeitsweisen und Strukturen, die dort vorherrschen, auf ihre Arbeitswirklichkeit übertragen. Bezeichnend für sie sind technisches Geschick, sowie die Fähigkeit der Besorgung von großen Informationsmengen und die versierte Erfassung von digitalisierten Texten. Dagegen gelten sie als auditiv eher unaufmerksam.⁹²

Näher betrachtet sind sie „im Internet-Zeitalter aufgewachsenen und durch digitale Medien sozialisierten [,] nach 1980 [g]eborenen, oft auch Millennials, Generation Y, Gen Y oder Ypsiloner genannt. Sie prägen eine humanisierte Führungskultur und [...] schaffen die Rahmenbedingungen für einen kollaborativen Managementstil. [...] Für sie [ist der Chef als Befehlsgeber] ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Gleichrangigkeit [,] Selbstorganisation [und für die Kollaboration]. Der Aufbau von Herrschaftswissen ist ihnen fremd. Machtgelüste haben sie kaum. Die klassischen Statussymbole reizen sie wenig. Bevormundungsmodelle[n] gegenüber

⁸⁹ Karazman 2015, 11

⁹⁰ Schüller 2014, 193

⁹¹ Vgl. ebd., 194

⁹² Vgl. Cole 2010, 81

sind sie negativ eingestellt.] Diese Gen[eration] Y folgt [...] der Theorie Y von Douglas McGregor[...]. Das Y steht für die Hypothese vom grundsätzlich engagierten Mitarbeitenden, der durch befruchtendes, einfühlsames Führen noch engagierter wird. [...] Vielerorts wird [vielleicht] immer noch derjenige (heimlich) bewundert, der bereit ist, Unternehmenswerte zu zerstören und Mitarbeiter zu opfern, um kurzfristige Gewinnziele erreichen zu können. [...] Der [Digital Native] verlangt ein ganz neues Führungsverständnis. Denn die Social-Media-affine Smartphone-Elite hat längst begonnen, eine ethischere Tätigkeitskultur zu entwickeln: [Die Schlagworte hier sind Wertorientierung, Selbstbewusstsein, Verspieltheit und Autonomie] Der versierte Umgang mit Onlinemedien ist ihr wichtigstes Kapital. [...] Wer kein passendes Arbeitsumfeld bieten kann, kommt für sie [als Arbeitgeber] nicht in Betracht. [...] [L]ebenswerte Büros und ein lockeres Miteinander, so wie sie es aus ihrer vernetzten, digital transformierten Freizeit kennen [werden erwartet]. [Bei mehreren] Jobangebote[n], entscheiden sie sich für das [welches ihnen mehr Sinn vermittelt]. Diese Grundeinstellung befruchtet inzwischen den kompletten Arbeitsmarkt. Die Menschen wollen nicht einfach nur noch mehr Geld verdienen. Sie wollen bei ihrer Arbeit glücklich sein. [...] Sie wollen, dass alles Berufliche zu einem befruchtenden und in hohem Maße befriedigenden Teil ihres Lebens wird.“⁹³

Darüber hinaus besitzen die Digital Natives eine gute Selbstdarstellung, bevorzugen eine „kollaborative Selbstorganisation“ in ihrer Arbeitsweise und wollen sich selbst optimieren.

Sie stellen an ihren Arbeitsplatz die Anforderung nach Abwechslung, Mitbestimmung und keiner Langeweile.

Im Vordergrund stehen spannende Aufgaben, Freiräume zum Experimentieren, jedoch weniger hierarchische Aufstiege und die Zahl der hierarchisch Untergebenen, wodurch auch Autorität meist hinterfragt wird. Informationen sollten bei den Digital Natives für alle zugänglich sein, wobei ihnen „Herrschaftswissen“ fremd ist. Die Führungskräfte werden zur Wissensbeschaffung eher selten benötigt, da Wissen vor allem online gesucht wird, was, dank ihrer Fähigkeiten der schnellen Recherche, auch meist zeitsparender ist. Freizeit stellt für sie ein Gut dar, welches sie dem Arbeitgeber, respektive der Führungskraft opfern (müssen). Ein fluider Arbeitsstil, das Springen von einer Aufgabe zur Anderen und vor Beendigung dieser eventuell zur nächsten, zeichnet sie aus. Feedback von Vorgesetzten und anderen ist ihnen sehr wichtig, wobei flache Hierarchien und ein Bewusstsein einer gesellschaftlichen Verantwortung des Arbeitgebers eine nicht mindere Rolle spielen. Die Werte der Digital Natives lassen sich unter Kooperation statt Konfrontation, Gleichrangigkeit und Selbstorganisation, Dialog und Interaktion, Transparenz, Kreativität und Schnelligkeit zusammenfassen.

⁹³ Schüller 2014, 19 ff.

Ein weiterer Arbeitertyp sind die sogenannten Analog Seniors. Bei ihnen herrscht eher noch das Bild der Arbeit als Pflichterfüllung vor. Ihre Karrierewege, wie auch ihre Bezahlung ergaben sich meist aus Jahren der Betriebszugehörigkeit und weniger nach Leistung oder Bemühen. Sie entdecken im Gegensatz zu den Digital Natives das Internet und seine Möglichkeiten erst nach und nach.

Die neue Mehrheit der Arbeitertypen bilden jedoch die sogenannten Collaborators oder Kollaborateure, die durch die fortschreitende Reduzierung des Normalarbeitsverhältnisses zur Majorität der arbeitenden Bevölkerung aufsteigen. Diese Mitarbeiter arbeiten zeitlich befristet bei einem Unternehmen oder Projekt mit, wobei sie zwischen mehreren Projekten, Auftraggebern und Arbeitsorten wechseln. Intensive Arbeitsphasen stehen im Wechsel zu Phasen eventuell komplett ohne berufliche Tätigkeit. Die Organisation dieser Arbeitsmodelle könnte über digitale Plattformen oder mithilfe spezieller Agenturen und Agenten ablaufen.

Die Collaborators, die Analog Seniors und die Digital Natives stellen die drei Grundtypen dar. Zwischen ihnen bilden sich noch drei Zwischenstufen der Arbeitertypologie heraus.

Zunächst die Digital Immigrants, welche vor 1980 geboren wurden und sich aus eigenem Interesse oder notgedrungen mit der zunehmenden Digitalisierung auseinandersetzen. Sie können ein Bindeglied zwischen Analog Seniors und Digital Natives darstellen, da sie Einblicke in beide Wahrnehmungen haben und beide Sichtweisen verstehen. In der Verarbeitung und Aufbereitung von digitalem Wissen, bewegen sie sich jedoch etwas schwerfälliger als die Digital Natives.

Eine weitere Zwischenstufe sind die (Junior) Freelancer, die im Prinzip klassische Freiberufler darstellen, jedoch außerhalb der einschlägigen Berufsbilder, wie Rechtsanwalt und Steuerberater. Vornehmlich arbeiten diese in der IT- Wirtschaft, sowie in kreativen und beratenden Berufen. Sie können so auch zur Gruppe der Kollaborateure gerechnet werden, wobei sich in dieser Gruppe auch immer häufiger weibliche Fachkräfte befinden, welche die potentiell hohen Belastungen im vorherrschenden Management umgehen wollen, indem sie sich als Selbständige frei entfalten und einer unternehmerischen Tätigkeit nachgehen können. Durch diese femininen wie maskulinen hochqualifizierten Arbeiter entsteht parallel zum klassischen Arbeitsmarkt ein zusätzlicher. Diese Gruppe gliedert sich jedoch noch einmal in Arbeiter, die vornehmlich isoliert in Projektserien arbeiten und welche, die als Spezialisten ihr Fachwissen in Unternehmen auf eine begrenzte Zeit einbringen. Das Zukunftsinstitut beschreibt sie als die „Vermehrer, Träger und Verbreiter“ von Fachwissen und als Vermittler zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Als Motivation dient ihnen ihre Idee der Selbstverwirklichung beim kreativen Arbeiten, für dass sie eine Unsicherheit über ihre berufliche Zukunft und starke persönliche Einkommensschwankungen bereit sind hin zu nehmen. Den Erfolg versuchen sie vor allem durch ein Miteinander, also ein Zusammenarbeiten zu erreichen. Ihre Arbeit gliedert sich in aufeinanderfolgende Projekte, über welche sie versuchen eine positive

Reputation in der Geschäftswelt zu erreichen, die für diesen Typ Arbeitnehmer eine Art „Währung“ darstellt.

Die letzte Zwischenstufe stellen die (Senior) Consultants dar, welche meist ein an Erfahrungen reiches Berufsleben hinter sich haben und nun auf selbstständiger Basis arbeiten. Für junge Führungskräfte stellen sie potentielle Mentoren dar, da sie große Mengen an Erfahrungswissen vorweisen können, dass eventuell in Unternehmen und Führungsetagen fehlt, da diese nicht im Internet zu finden ist, da es sich vor allem als Intuition offenbart, welche im komplexen Tagesgeschäft eine beträchtliche Bereicherung darstellen kann. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Zeit für wichtige Entscheidungen knapp bemessen ist und trotzdem eine gewisse Entscheidungssicherheit gefragt ist.⁹⁴

So ist es erforderlich sich zukünftig auf die neuen unterschiedlichen Mitarbeitertypen einzustellen, um erfolgreich führen zu können, jedoch sollte man dabei vermeiden die einzelnen Mitarbeiter stereotyp als bestimmten Mitarbeitertypus zu stigmatisieren.

2.3 Führungskonzepte

Um nun einen Vergleich von traditionellen Führungskonzepten und modernen Führungskonzepten zu geben, werden im folgenden Abschnitt unterschiedliche Konzepte vorgestellt.

Unter einem Führungsstil versteht man ein über längere Zeit gleiches, situationsunabhängiges Muster des Verhaltens einer Führungsperson, was gleichzeitig seine grundlegende Einstellung in Bezug auf seine Mitarbeiter ausdrückt.⁹⁵ Laut Renato Tagiuri hängt der Erfolg oder Misserfolg von Führung vor allem vom Verhalten der Führungsperson ab, weniger von seiner Persönlichkeit.⁹⁶

Die Frage nach dem richtigen Führungsstil ist schwer zu beantworten, die Forschung hat bisher noch keinen speziellen Stil herausarbeiten können, der alle anderen Ansätzen von Grund auf überlegen wäre. Hier ist auch anzumerken, dass ein bewusst erlernter Stil meist nicht als authentisch von anderen wahrgenommen wird und so seine positive Wirkung erheblich einschränkt.⁹⁷

⁹⁴ Vgl. Schüller 2014, 92 ff.

⁹⁵ Vgl. Hintz 2013, 24

⁹⁶ Vgl. ebd., 17

⁹⁷ Vgl. Doetsch 2014, 27

So stellt sich die Frage ob „situative Führung wirklich ein Führungsstil [ist], ein Stil der eindeutig bestimmbar ist und damit Orientierung bietet? [Doch bedeutet hier die] Frage zu stellen, [...] sie zu verneinen.“⁹⁸

Jedoch lassen sich fünf grundlegende Führungsverhaltensmuster bestimmen.

Als erstes Muster das Team- Management, welches als situationsunabhängig, erfolgsversprechendes Verhalten angesehen wird. Das Miteinander ist durch gegenseitige Anerkennung und Vertrauen geprägt und die Mitarbeiter agieren aufgrund der variantenreichen Führung im Idealfall leistungsstark, wobei Zielvereinbarungen die Grundlage bilden. Wohingegen beim Befehl- Gehorsam- Management die Mitarbeiter sich den Ergebnissen der Arbeit komplett unterordnen müssen. Eine Zwischenlösung bietet das Organisationsmanagement, bei dem auf Ausgleich zwischen Mitarbeiterbelange und deren Arbeitsleistung gesetzt wird. So soll eine positive Grundeinstellung zur Führung erreicht werden, es kann dadurch jedoch passieren, dass so vor allem mittelmäßige Leistungen sich als Standard durchsetzen. Als unproduktivstes Muster kann das Überlebensmanagement bezeichnet werden, da hier weder Ergebnisse noch Mitarbeiterbelange wichtig sind, sondern lediglich um das Überleben der Organisation gerungen wird, was eine zu vernachlässigende positive Wirkung auf die Leistungsziele und die Mitarbeiter hat. Die interhumanen Beziehungen bilden das Zentrum des Glacéhandschuh-Konzepts, bei dem vor allem versucht wird durch eine positive Arbeitsatmosphäre Leistung zu fördern, wobei meist die Geschwindigkeit und Zielerreichung als gering eingestuft wird.⁹⁹

Aufgrund dieser Grundmuster lassen sich verschiedene Führungskonzepte zuordnen, welche einerseits eine traditionelle Ausrichtung oder eine modernere besitzen.

2.3.1 (traditionelle) Führungskonzepte

Traditionelle Führungskonzepte, oft noch als „Management- Mainstream“¹⁰⁰ bezeichnet, „dessen geistige Wurzeln in der Physik des 19. Jahrhunderts liegen [, kurz umschrieben als] [p]hysikalisch, mechanistisch, militärisch, top-down“¹⁰¹ umfassen nicht nur Ansätze, wie das „Total Quality Management und jene[.] vorherrschenden Management- Kulturen [...], die in ihrem Kern dem militärischen Top-down-Prinzip entspringen, in dem die Mitarbeiter getrieben (modern: motiviert) werden müssen, weil sie als Ressource, Rädchen und Soldaten gesehen werden und das Management nicht

⁹⁸ Doetsch 2014, 27

⁹⁹ Vgl. Hintz 2013, 21 f.

¹⁰⁰ Karazman 2015, V

¹⁰¹ Ebd., V

als Diener seiner Mitarbeiter verstanden wird“¹⁰², sondern auch andere Ansätze, die im Folgenden näher betrachtet werden.

Zunächst bestehen drei von Max Weber definierte Führungsstile, den autokratisch/patriarchalischen, den charismatischen und den bürokratischen.

Der erstgenannte autokratisch/ patriarchalische Stil ist gekennzeichnet durch eine Nichtbeteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, einer streng hierarchischen Unternehmensausrichtung und von Gehorsam und Disziplin gegenüber der Führungskraft. Deren Ausstrahlung beim charismatischen Stil die entscheidende Rolle bei Entscheidungen spielt. Wohingegen beim bürokratischen die Führungsfunktion frei von einer Personenbindung und übertragbar ist, wobei die Zusammenarbeit über Anweisungen, Vorschriften, etc. geregelt wird.¹⁰³

Diese drei sehr groben Beschreibungen nach Weber werden durch die Führungsstilklassifikationen von Lewin erweitert und ergänzt.

Der autoritäre Führungsstil weist hierbei Parallelen zum autokratischen Stil Webers auf. Gekennzeichnet ist er durch eine autonome Entscheidungsgewalt der Führungskraft, die Arbeitsanweisungen erteilt, die eigeninitiativlos und innovationslos umgesetzt werden sollen. Ein potentieller Vorteil liegt hierbei in der schnellen Entscheidungsfindung und Handlungsschnelligkeit in kritischen Situationen, dagegen werden die Mitarbeiter jedoch demotiviert und die Gefahr von allein getroffenen Fehlentscheidungen ist beträchtlich.

Der nach Lewin demokratische (kooperative) Stil zeichnet sich durch transparente Entscheidungsprozesse aus, die dadurch ein hohes Informations- und Kommunikationsniveau besitzen und im Gegensatz zum autoritären Stil, initiativ und kreativ arbeiten können, wodurch Motivation zunehmen soll, da ihnen auch Aufgaben vom Vorgesetzten delegiert werden. Jedoch besteht hier die Gefahr, dass der Entscheidungsprozess zu viel Zeit erfordert und die Führungskraft an Durchsetzungskraft einbüßt.

Nach Lewin existiert noch ein dritter Führungsstil, der Laisser- Faire Stil. Dieser ist durch die Annahme gekennzeichnet, dass die Mitarbeiter aus sich selbst heraus richtige Aufgaben und zielführende Maßnahmen erkennen, wobei die Gruppe die Entscheidungsgewalt und Verantwortung besitzt. Persönliche Stärken sollen so eingebracht werden können und die Motivation der Mitarbeiter wachsen, da bewusst

¹⁰² Karazman 2015, 2

¹⁰³ Vgl. Hintz 2013, 24

große Handlungsspielräume gestattet werden. Jedoch besteht hier die Gefahr, dass Orientierungspunkte bei den Mitarbeitern fehlen, die der Vorgesetzte nicht vorgibt.¹⁰⁴

Ein weiteres traditionelles Führungskonzept stellt das Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt dar.

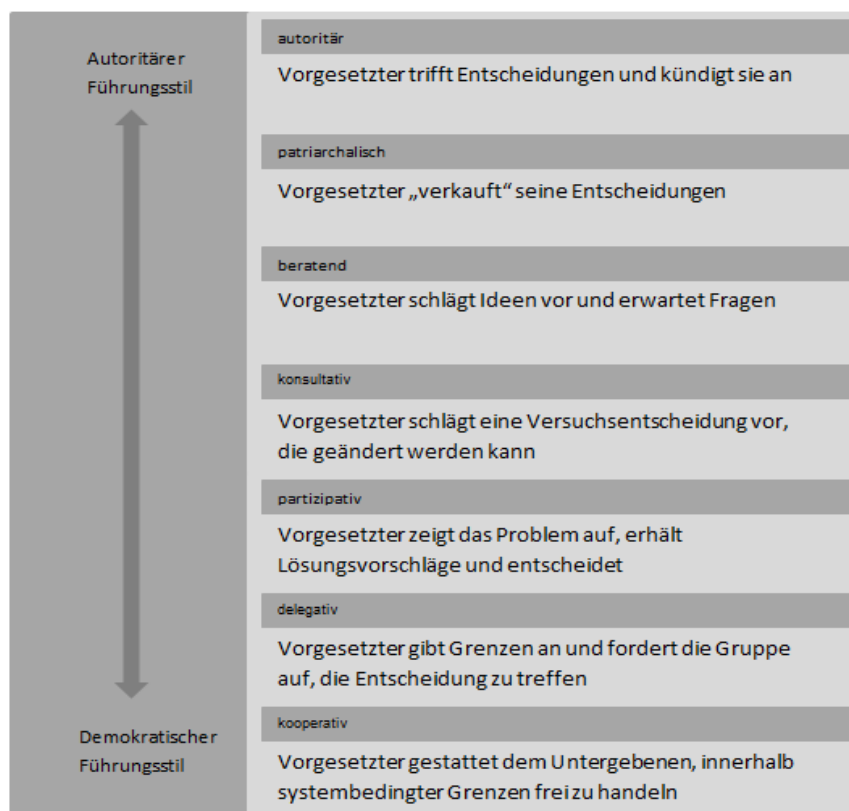


Abb. 2: Führungskontinuum

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: Hintz 2013, 26

Dabei wurde „eine siebenstufige Typologie alternativer Führungsstile [erstellt,] anhand des Kriteriums der Partizipation in Entscheidungssituationen. [...] [D]ie von Kurt Lewin entwickelten Führungsstile autoritär und demokratisch [wurden] als Pole eines Kontinuums [gekennzeichnet und] zwischen diesen Extrempunkten fünf Abstufungen ein[gefügt]. [...] Zwischen den Polen Autoritärer und Demokratischer Führungsstil ergeben sich weitere Ableitungen von Führungsverhalten [. Diese sind wiederum als patriarchalisch, beratend/ konsultativ, sowie delegativ bezeichnet]. [Beim] autoritär[en

¹⁰⁴ Vgl. Hintz 2013, 25

trifft] [d]er Vorgesetzte [...] allein Entscheidungen, verkündet sie, setzt sie durch, kontrolliert häufig deren Durchführung und verlangt Gehorsam. [Beim] patriarchalisch[en] kalkuliert [die Führungskraft] Widerspruch seitens seiner Untergebenen ein und kommt diesem zuvor, indem er seine Entscheidungen begründet. [Beim beratenden Führungsstil] gibt [die Führungskraft] weiterhin Entscheidungen vor und bezieht zum Schein die Mitarbeiter ein, lässt Raum für Fragen und Diskussion, um sie ruhigzustellen, weiß jedoch im Grunde bereits vorher, wie er sich entscheiden wird.[Beim] partizipativ[en Führungsstil] wird erstmals die Möglichkeit eingeräumt, dass die Mitarbeiter ihrerseits an Problemlösungen mitarbeiten; die Entscheidung trifft jedoch nach wie vor der Vorgesetzte. [Der delegative Führungsstil zeichnet einen] Vorgesetzte[n] [aus, der] das Problem auf[zeigt und] im Rahmen klarer Grenzen [...] der Gruppe eine Entscheidungskompetenz übertr[ägt]. [Beim] demokratisch[en Führungsstil sind die] Arbeitsgruppe und der Vorgesetzte [...] gleichberechtigt. Die Arbeitsgruppe ergreift die Initiative, analysiert das Problem, entwickelt Lösungsalternativen und entscheidet. Die Grenzen der Entscheidungsfindung werden durch ein übergeordnetes System von außen gesetzt.“

105

Den meisten traditionellen Führungsstilen kann eine gewisse „elitäre Haltung“ des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern nachgesagt werden, wobei Gesetzmäßigkeiten der menschlichen Arbeit und menschliche Beziehung und Verständigung vernachlässigt werden.

So wird die Belegschaft meist vernachlässigt und vor allem auf Kennzahlen geachtet.

Der Mitarbeiter stellt vor allem eine Ressource dar, jedoch eine kapitalverbrauchende.¹⁰⁶ Diese vor allem maskulin geprägten Führungskonzepte bergen die Gefahr, dass Potenziale verschwendet werden und Talente verloren gehen.¹⁰⁷

Auch im Kontext von Mitarbeiterbefragungen verwendete Begriffe („Verweigerer, Verirrte, Bewohner, Gefangene, Mitläufer, Söldner, Verräter, Terroristen, Saboteure“) zeichnen diese Bild nach, dass neben wenigen Leistungsträgern, die Mitarbeiter als arbeitende Untergebene abwertend betrachtet werden. Die eventuell nicht ganz ernst gemeinten Begriffe erzeugen hier jedoch eine potentielle Denkweise, die dem Unternehmen schaden kann.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Hintz 2013, 25 f.

¹⁰⁶ Vgl. Karazman 2015, 15

¹⁰⁷ Vgl. ebd., 16

¹⁰⁸ Vgl. Schüller 2014, 89

Im schlechtesten Fall „wurde nach dem Zuckerbrot-und-Peitsche-Prinzip geführt: Auf der [einen Seite] gab es monetäre Anreize und Aufstiegschancen, [auf der anderen] Abmahnungen und Kündigung[en]. Die [Mitarbeiter] wurden systematisch an extrinsische Motivationsauslöser gewöhnt [u]nd [...] Druck und Kontrolle “ bildeten die Führungswerkzeuge.“¹⁰⁹

Auf jeden Fall erwünscht „waren Pflichtbewusstsein, Hierarchiehörigkeit, Gehorsam und Fleiß. Für acht Stunden [wurde die] Selbstbestimmung [größtenteils] abgegeben und Dinge getan, die der Arbeitgeber verlangte. Die Folgen: Dienst nach Vorschrift, ein generell unambitioniertes Verhalten und eine Motivationslage, die auf Angst beruht: auf Angst vor Sanktionen und / oder vor dem Verlust von Sicherheit, Geld oder Arbeitsplatz.“¹¹⁰

Dadurch, dass viele der oben angesprochenen Analog Seniors eventuell selbst diesen Führungsstilen untergeordnet waren, projizieren sie dies auf ihren eigenen Führungsstil, wodurch auch die, so geführten erst in geringem Tempo zu selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeiten gebracht werden können.¹¹¹

Der Zusammenhang kann eine gewisse „Arbeitsplatzsicherheit gegen Gehorsam“¹¹²-Kultur sein, woraus „Lethargie, Konformität und schwere Managementfehler“ folgen können.¹¹³

Bereits seit den sechziger Jahren wurde sich auf die Suche nach dem „richtigen“ respektive „effektivsten“ Führungskonzept gemacht. Je nach momentanem Empfinden bzw. Zeitgeist gab es hier auch schon persönlichkeits-, verhaltens- und situationsorientierte Führungsstilkonzepte. Vertreter bzw. Befürworter gab es damals wie heute von allen Führungsstilen, die in gewisser Weise den Veränderungen der Arbeitswelt und den sich ändernden Umweltbedingungen folgen.¹¹⁴

¹⁰⁹ Schüller 2014, 98

¹¹⁰ Ebd., 99

¹¹¹ Vgl. ebd., 99

¹¹² Ebd., 193

¹¹³ Ebd., 194

¹¹⁴ Vgl. Doetsch 2014, 26

2.3.2 Neue Führungskonzepte

So entwickeln sich natürlich auch, dem digitalen Wandel folgend, neue Führungskonzepte und Führungsansätze. Im Folgenden sollen nun die Grundzüge dieser Ansätze dargestellt werden, um im weiteren Verlauf der Arbeit Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte in einer digitalisierten Welt erarbeiten zu können.

Das Human Quality Management und das Touchpoint- Konzept sind Beispiele einer modernen am Menschen orientierten Führungsweise, die über traditionelle Konzepte hinausreichen will.¹¹⁵ Insgesamt wird auch die soziale Seite von Führung mehr in den Vordergrund gebracht. „In Summe wird somit laterale im Vergleich zu vertikaler Führung wichtiger, Führungskräfte müssen in zunehmendem Maße „inspirieren“ anstelle von „anordnen“ und Mitarbeitenden innerhalb ihrer Kompetenzbereiche Macht und Gestaltungsmöglichkeiten gewähren.“¹¹⁶

Nach Uhl-Bien liegen erfolgreichem Führungsverhalten drei Dimensionen zu Grunde, die in komplexen Systemen wirken. Zum einen die administrative Führung, welche sich vor allem mit „Planung und Koordination von Aktivitäten und Ressourcen durch die formale Führungskraft beschäftigt um Ziele effizient erreichen zu können“.¹¹⁷ Dies geschieht zum Beispiel durch die Erstellung von Zeitplänen und die Definition von Verantwortungsbereichen. Zum anderen die adaptive Führung, welche sich durch „angepasstes, kreatives und stetig hinzulernendes Handeln, das nicht an autoritäres Verhalten gebunden ist, sondern durch die Interaktion der Mitglieder des Systems“ auszeichnet.¹¹⁸ Und als dritte Dimension die ermöglichende Führung, die Bedingungen innerhalb des Unternehmens so beeinflusst, dass Mitarbeiter bestmöglich innovativ arbeiten können, was zum Beispiel durch den Abbau administrativer Vorgänge erreicht werden kann.¹¹⁹

Um im veränderten Umfeld der Arbeitswelt innovatives Denken innerhalb des eigenen Unternehmens zu fördern, „gibt es laut Robledo und Kollegen (2012) drei verschiedene Stellschrauben, nämlich die Arbeit selbst, das Team und die Organisation. In Bezug auf die *Arbeit selbst* sollten Führungskräfte durch ein ausführliches „Scannen“ ihrer Umwelt sicherstellen, dass relevante Trends, [...] frühzeitig entdeckt werden. Nach der Identifikation zentraler Themen und der Ableitung eines neuen Projektes beinhaltet dies auch die operative Planung, die Vorgabe einer Zielrichtung für den nachfolgenden

¹¹⁵ Vgl. Karazman 2015, V

¹¹⁶ Becker/Knop 2015, 157

¹¹⁷ Ebd., 160

¹¹⁸ Ebd., 161

¹¹⁹ Vgl. ebd., 161

kreativen Prozess und Feedback in Bezug auf erreichte Zwischenziele, um weiterführendes Lernen und die Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen zu ermöglichen. Dabei ist es wichtig [keinen] Leistungsdruck von außen [zu erzeugen], da dieser Kreativität unterbindet[...]. In Bezug auf das Team ist es zunächst einmal zentral, dass Führungskräfte dieses so zusammenstellen, dass alle für ein Projekt benötigten Kompetenzen vorhanden sind. Anschließend müssen Führungskräfte im Team ein [gleiches] Verständnis über den Sinn ihrer Zusammenarbeit [geben]. Gerade für kreative Prozesse ist zudem der Aufbau eines verständnisvollen Klimas [...] nötig, welches Autonomie, positive Interaktionen und dadurch effektive Zusammenarbeit [hervorbringen kann]. In Bezug auf die *Organisation* sollten Führungskräfte vor allem sicherstellen, dass [das] Team über die benötigte Infrastruktur verfügt, um Innovationen zu entwickeln. So müssen zu Beginn eines Projektes die notwendigen Ressourcen und Technologien zur Verfügung gestellt werden, was die Gewinnung von Unterstützung innerhalb der Organisation und vor allem durch die Geschäftsführung voraussetzt. Zudem sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens vernetzen, um diesen eine breite Wissensbasis zugänglich zu machen.“¹²⁰ Hier, wie auch in den meisten modernen Führungsansätzen ist es die vornehmlichste Aufgabe der Führungskraft adäquate Rahmenbedingungen zu gewährleisten oder aufzubauen um kreatives Arbeiten und flexible Arbeitsformen zu ermöglichen. Was sich jedoch, im Gegensatz zu den meisten klassischen Führungsverhalten, nicht nur auf die Strukturierung von Arbeitsaufgaben beschränkt.¹²¹

Das Führungskonzept des Human Quality Management will die „Kommando- Kultur“ traditioneller Ansätze ablösen.¹²² Dabei werden Zweck, Sinn und Wert eines Unternehmens neu definiert. So sei es der Zweck des Unternehmens, „mehr Werte zu schaffen, als es für deren Schaffung (ver)braucht [werden].“¹²³ Der Ursprung dieser Wertschöpfung sei die Arbeit der Mitarbeiter im Unternehmen, da nur Menschen mehr Werte schaffen können, als zur Schaffung benötigt werde. Durch diesen Umstand sei die Möglichkeit des Unternehmens erst verwirklichtbar. Daher stelle die Mitarbeit der Mitarbeiter höchste Ansprüche von Aufmerksamkeit an die Führung. Die Mitarbeiter müssten als Vermögensquelle und nicht als Ressource betrachtet werden.¹²⁴ Der Mitarbeiter solle nicht äquivalent zu Maschinen und Rohstoffen betrachtet werden¹²⁵, wobei dieses Denken immer noch weit verbreitet sei.¹²⁶ Der Sinn eines Unternehmens

¹²⁰ Becker/Knop 2015, 162 f.

¹²¹ Vgl. ebd., 161

¹²² Vgl. Karazmann 2015, 2

¹²³ Ebd., 7

¹²⁴ Vgl. ebd., 7

¹²⁵ Vgl. ebd., 8

¹²⁶ Vgl. ebd., 15 f.

hingegen sei es menschliche Bedürfnisse zu erfüllen und dass in einem ökonomisch vertretbaren Rahmen, um dadurch die Welt zu bereichern.¹²⁷

Beim Human Quality Management wird auch der Wert eines Unternehmens als von der Wertschöpfung abhängig bezeichnet, wodurch wieder die Quelle der Wertschöpfung, der Mitarbeiter, als wertvollstes Gut des Unternehmens erscheint.¹²⁸ „Das Humanvermögen eines Unternehmens zur nachhaltigen Weiterentwicklung der mitarbeitenden Menschen [sei] die Quelle des Unternehmensvermögens und begründe[...] den Unternehmenswert.“¹²⁹

Das Touchpoint- Unternehmenskonzept stellt dagegen ein Modell dar, welches eine komplett neue Form von Arbeitsorganisation und Unternehmensführung fordert, um in einer global vernetzten, digitalisierten Welt langfristig bestehen zu können. Vor allem mittelständische Unternehmen, welche eine herausragende Rolle in Deutschland hätten, hätten hier noch den größten Nachholbedarf.¹³⁰ „Vernetzung und Kollaboration [hießen] die zentralen Schlüssel zum Ziel.“¹³¹ Das Konzept der Berührungspunkte soll die Voraussetzungen der „Social- Media- Zeiten“¹³² berücksichtigen, in der die Macht am Markt vor allem bei Kunden und Mitarbeitern liegt. Dadurch müssten unternehmenseigene Rahmenbedingungen und ein diesen Umstand berücksichtigende Führungskonzept geschaffen werden, um weiterhin am Markt attraktiv zu sein.¹³³ So betrifft dies das komplette Unternehmen und ein neuer Führungsstil sei erforderlich, die kundenorientierte Mitarbeiterführung.¹³⁴ Bei diesem soll „dem Outside-in-bottom-up-Weg [gefolgt werden], das heißt, [man bewegt] sich vom Kunden her nach drinnen und dann vom Mitarbeiter [...] in Richtung Führungsebene.“¹³⁵

¹²⁷ Vgl. ebd., 8

¹²⁸ Vgl. ebd., 9

¹²⁹ Karazman 2015, 9

¹³⁰ Vgl. Cole 2010, 6

¹³¹ Schüller 2014, 10

¹³² Ebd., 14

¹³³ Vgl. ebd., 9

¹³⁴ Vgl. ebd., 14

¹³⁵ Ebd., 13

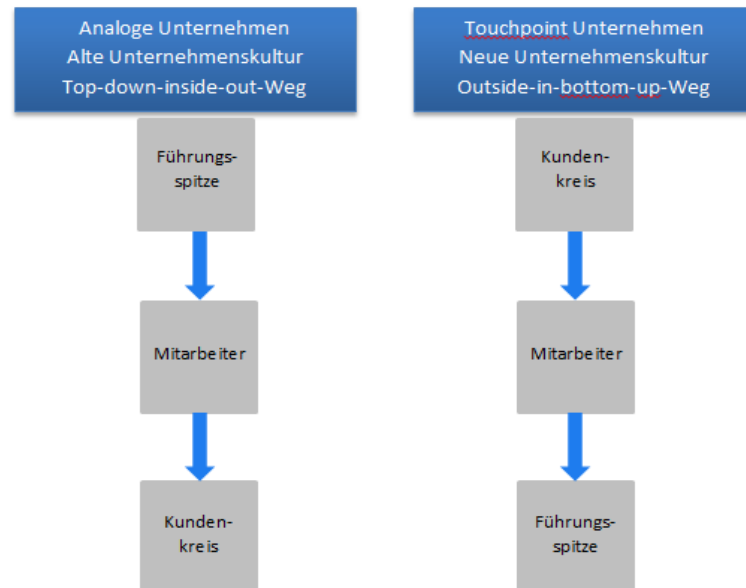


Abb. 3: Der alte und der neue Weg

Quelle: *eigene Darstellung*, in Anlehnung an: Schüller 2014, 13

Außerdem sei eine andere Art der Führung gefragt, bei der auf Motivation, regelmäßige Feedbackgabe und grundlegende Richtungsvorgabe gesetzt wird.¹³⁶ Der Spaß an der Arbeit soll in den Vordergrund treten, um so Erfolge zu feiern.¹³⁷ Analoge Unternehmen werden als alte Unternehmen gesehen, die es in der neuen Geschäftswelt und dem größten Veränderungsvorgang sehr schwer haben werden zu überleben.¹³⁸ „[G]ängige[.] Verfahren und verbrauchten Rituale[.] aus dem letzten Jahrhundert: Top-down-Formationen, [...] Insellösungen, Abteilungsegoismen, Hierarchiegehebe, Budgetierungsmarathons, Anweisungskultur, [...] Kennzahlenkult [seien] wie auch ein antiquiertes Führungsverständnis und der kundenfeindliche Standardisierungswahn [seien] die größten Bremsklötze auf dem Weg in eine neue Business- und Arbeitswelt. Mit Werkzeugen von vorgestern [sei] die Zukunft [nicht zu meistern]. Die Unternehmen [seien] in ihren eigenen Systemen gefangen [und würden] nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern.“¹³⁹ Ein Prozess soll in Gang gesetzt werden, dessen Ziel es ist, alle „Touchpoints“ zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu koordinieren, um Interaktion zu optimieren und inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu schaffen. Dabei soll jede Art von Kommunikation bzw.

¹³⁶ Vgl. ebd., 95

¹³⁷ Vgl. ebd., 260

¹³⁸ Vgl. ebd., 9

¹³⁹ Ebd., 9 f.

Interaktion dazu genutzt werden, die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu stärken und positive weitere Kommunikation des Mitarbeiter sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch außerhalb auszulösen. Als oberstes Ziel ist eine Organisation gegeben, die Effizienz und Humanität in hohem Maße verbindet.¹⁴⁰ Durch den „Wandel der Lebens-, Kauf- und Arbeitsstile“¹⁴¹ seien die wichtigsten hierarchischen Maßnahmen im Unternehmen Öffnung, Verflachung und Verbreiterung.¹⁴² „Was die Unternehmen am meisten lähmt, [sei] zu viel Management – und zu wenig Mitarbeiterfokus, zu viel Hierarchie – und zu wenig Kollaboration, zu viel Regel[systeme] – und zu wenig Möglichkeitsraum, zu viel Zahlenwerk – und zu wenig Emotionalität, zu viel Selbstgefälligkeit – und viel zu wenig Kundenliebe.“¹⁴³ Insgesamt so Schüller sollte der Fokus auf die Mitarbeiter gelegt werden und weniger auf das Management¹⁴⁴ und Hierarchien, woraus sich sieben Schlüsselaufgaben ableiten lassen (u.a. Schwarmintelligenz integrieren, kollaborative Strukturen implementieren, Gefühlte Hierarchien reduzieren, Regelwerke dezimieren, Kundenfokus forcieren).¹⁴⁵ Zuvorderst seien „mitarbeiternahe, souveräne, integrale Führungspersönlichkeiten [gefragt].“¹⁴⁶ Außerdem soll ein „internes und ein externes Touchpoint-Management [und ein] Touchpoint-Manager [geschaffen werden]. Kernaufgabe [dessen sei] es, an den externen Touchpoints des Unternehmens eine einhundertprozentige Kundenfokussierung zu ermöglichen. Diese Funktion [habe] sowohl strategische als auch operative Komponenten.“¹⁴⁷

Gemeinsam ist den bisher vorgestellten Konzepten, die Forderung nach neuen Führungsrollendefinitionen und das Verständnis von Führung als das Schaffen von adäquaten Rahmenbedingungen für den Umgang mit einer neuen Komplexität, Veränderungen und Innovationen.

Ein weiteres Führungskonzept, stellt die Führung durch soziale Kompetenz dar. Hierbei soll eine Führungsperson zehn Grundsätze beherzigen.

Als erstes soll der Vorgesetzte die exakte Klärung der zu bearbeitenden Aufgaben vornehmen, um im zweiten Schritt unzweideutig diese seinen Mitarbeitern zu beschreiben, was jedoch nicht als Übernahme der Denkleistung der Mitarbeiter gesehen wird, sondern als Sicherung eines klaren Aufgabenverständnisses seitens der Mitarbeiter. Als dritter Grundsatz gilt das ständige Interesse an Meinungen und

¹⁴⁰ Vgl.ebd., 21

¹⁴¹ Ebd., 27

¹⁴² Vgl. Ebd., 27 f.

¹⁴³ Ebd., 28

¹⁴⁴ Vgl. Ebd., 77

¹⁴⁵ Vgl. Ebd., 29

¹⁴⁶ Ebd., 44

¹⁴⁷ Ebd., 69

Lösungsvorschlägen zur Aufgabenbewältigung der Mitarbeiter. Außerdem sollen, wie schon in den vorhergehenden Konzepten adäquate Arbeitsmittel von der Führungskraft bereitgestellt werden. Gute Leistungen sollen durch Belohnung und Lob, nach klaren Maßstäben bewertet werden und der Mitarbeiter soll umgehendes Feedback erhalten. Persönliche Freundschaften zu Mitarbeitern sollen gemieden werden und Fehler seitens der Führungskraft eingestanden werden. Zu guter Letzt sollen Entscheidungen die nur von der Führungskraft getroffen werden nie anderen aufgebürdet werden.¹⁴⁸ „Die Begriffe Zielsetzung, Zielstellung und Zielvorgabe entspr[ächen] in ihrer Charakteristik den Begriffen Macht, Vorschrift, Befehl, Druck oder Zwang [wohingegen] *Zielvereinbarung* [...] Dialog, Diskussion und Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter [erfordert.]“¹⁴⁹ Deswegen sollten Zielvereinbarungen statt Zielsetzungen vereinbart werden.¹⁵⁰ Zusammengefasst sollen eindeutige Ziele hinsichtlich Qualität und Quantität und Zielzeitpunkt gemeinsam beschlossen werden, da sie entscheidend für Produktivität und Motivation wären und ohne sie der Prozess der Arbeit nicht starten könnte. Dabei ist auf die synergetische Wirkung der einzelnen Ziele zu achten. Negative Arbeitsergebnisse und potenzielle Gegenmaßnahmen können durch regelmäßige Prüfung der einzelnen Aspekte, eingedämmt und initialisiert werden.¹⁵¹ „Vereinbarte Ziele [seien hier] eine unerlässliche Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeiterführung [, da] Verhalten [...] stets [...] durch die Ziele [einer] Person [bestimmt werden]. Diese Tatsache muss [...] immer dann besonders bewusst werden, wenn [...] das Verhalten einer Person kritisieren [wird]. Sind wir mit [diesem] nicht einverstanden, ist [der erste] Gedanke: „Der Mensch soll sich ändern!“ [...] [Doch verändern] so kritisierte[.] Personen [...] ihr Verhalten in der Regel nur kurzfristig und werden rückfällig [w]eil ihr bislang praktiziertes Verhalten mit ihrer Zielsetzung übereinstimmt. Jede Kritik an ihrem Verhalten [wirkt nur oberflächlich] und bewirkt auf Dauer nichts. Es [sei] sinnlos, das Verhalten einer Person zu kritisieren. [...] Führungskräfte begehen diesen Kardinalfehler regelmäßig und häufig. Es bringt auf Dauer [nur] Frustration für alle Beteiligten.“¹⁵² Die Rollen einer Führungskraft werden im Konzept der Führung durch soziale Kompetenz als Manager, Mitarbeiter- Coach, Teamentwickler, Verantwortlicher, Löwenbändiger, Leitwolf und Angestellter eines anderen Vorgesetzten gesehen.¹⁵³

Außerdem bilden sich vermehrt ganzheitliche Führungsansätze heraus, die ein ganzheitliches Bild von Führung hervorheben.

¹⁴⁸ Vgl. Hintz 2013, 18

¹⁴⁹ Ebd., 40

¹⁵⁰ Vgl. Ebd., 40

¹⁵¹ Vgl. Ebd., 42

¹⁵² Ebd., 46

¹⁵³ Vgl. Ebd., 85 f.

„[A]lle sogenannten „einfachen“ Mitarbeiter und selbst die Pförtner oder die Lehrlinge tragen in einer arbeitsteiligen Welt – ob sie es wollen oder nicht – ein Stück Mitverantwortung für den Gesamterfolg des Unternehmens. [bedingt durch die] ungeheure Komplexität und Vernetztheit heutiger Unternehmensorganisationen [...]. Die Kenntnis von der Bedeutung des Beitrags jedes Einzelnen für den Gesamterfolg lädt auch zu einem wertschätzenden Umgang mit allen Mitarbeitern ein. Dies gilt in besonderem Maße für den Umgang und die Kommunikation von [Führungskräften] mit [Mitarbeiter], sprich von höheren Führungskräften mit sogenannten „einfachen“ Mitarbeitern“.¹⁵⁴ Hierbei sei es nicht die Aufgabe der Führungskraft Mitarbeiter als Maschine zu betrachten, sondern Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre kreative Energie in die Organisation einzubinden, eine Identifikation mit ihr aufzubauen und im Verbund mit Führungskraft und Kollegen das volle Potential ihrer Leistungsfähigkeit zu entfalten. So soll die Führungskraft vor allem Orientierung, Systeme und Strukturen schaffen, Entscheidungen treffen und auf die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter achten.¹⁵⁵ Wobei sie Strukturen mit Mitarbeiterbeteiligung entwickeln soll, um immer wieder weiterentwickelt werden zu können. In Situationen in denen kein gemeinsamer Konsens gefunden wird oder Zeitnot eine Rolle spielt liegt die Entscheidungsfindung mit der einhergehenden Verantwortung bei der Führungskraft.¹⁵⁶

Die wichtigsten Führungsaufgaben seien „Fairness leben – alle Interessen berücksichtigen [und] sich stetig darum bemühen, dass die Interessen aller Beteiligten, d. h. die Interessen des Unternehmens, der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten sowie die eigenen Interessen in eine faire Balance kommen. [Außerdem] [p]räsent [zu] sein [d.h. der jeweiligen Situation volle Aufmerksamkeit zu schenken.] Authentisch [zu] sein. [...] Was [...] gestern gesagt [wurde], gilt grundsätzlich auch heute. [...] Zeit zu widmen [als größtes Geschenk zu geben]. [...] Mut zum Handeln und zur Veränderung: [Was] in einer sich immer schneller verändernden Welt eine Realität [ist.]

[Man sollte m]ehr zuhören als reden[...]. Träume [sollten] erlaub[t] und [gelebt werden] Nur Träume ermöglichen die Weiterentwicklung von Personen und Organisationen. Träume und die in ihnen enthaltenen Visionen [seien] Sterne, denen es zu folgen lohnt. [...] Jeder Mensch erhält eine Chance und gegebenenfalls auch zwei. Danach mach[e] es aber Sinn, [...] eine Linie zu ziehen.“¹⁵⁷ Die wichtigsten Führungsinstrumente stellten Zielvereinbarungen und die Kommunikation von Regel dar.¹⁵⁸

Diese sogenannte supportive Leadership, welche auf der Arbeit des Gehirnforschers Professor Dr. Gerald Hüther aufbaut, soll sich dadurch auszeichnen, dass es die

¹⁵⁴ Doetsch 2014, 16 f.

¹⁵⁵ Vgl. Ebd., 23

¹⁵⁶ Vgl. Ebd., 24

¹⁵⁷ Ebd., 132 f.

¹⁵⁸ Vgl. Ebd., 138

Mitarbeiter animiert sich mit voller Kraft im Unternehmen einzubringen. Darüber hinaus soll sie Orientierung geben, im Sinne einer Verdeutlichung des Beitrags der individuellen Arbeit zum Erfolg des Unternehmens und Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter schaffen, mit denen sie erfolgreich arbeiten und Ideen entwickeln können.¹⁵⁹ „SUPPORTIVE LEADERSHIP setzt bei Führungskräften die Haltung bzw. das [...] Verständnis voraus, dass alle Menschen das Potenzial in sich tragen, über sich hinauszuwachsen und sich bis ins hohe Alter hinein [...] weiterentwickeln zu können.“ Sie „verlangt von Führungskräften damit, dass sie Zeit in die Beziehung mit ihren Mitarbeitern investieren, diese als Individuen wahrnehmen und behandeln [und ist somit nur möglich,] wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern etwas zutrauen, sie selbst Erfahrungen machen lassen und nicht immer wieder plötzlich in deren Verantwortungsbereich eingreifen.“¹⁶⁰

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Zukunft vor allem „Brückenbauer“, statt wie in der Vergangenheit „Alleinentscheider“ als Führungspersonen gefragt zu sein scheinen, zwischenmenschliche Beziehungen eine größere Rolle zugestanden bekommen könnten, und Führungspersonen am besten agieren, wenn sie diese verstehen und beeinflussen können.¹⁶¹ Außerdem scheint das Ende der „Top-Down Unternehmen“ einzusetzen, da zukünftig kleinere, dezentrale und vernetzte Unternehmen in dezentralen und vernetzten Branchen die größeren Erfolgsaussichten haben könnten.¹⁶²

„Nichts [scheint] so beständig wie der Wandel. Für den Mittelstand [im Besonderen] im Zeitalter von Digitalität und Vernetzung gilt das in ganz besonderem Maße. Die Möglichkeit von Veränderung muss von Anfang an in die strategische Unternehmensplanung einfließen.“¹⁶³ Konsequentes auf den Kunden und den Mitarbeiter ausgerichtetes Denken scheinen unumgängliche Faktoren für den Erfolg am Markt von morgen sein.¹⁶⁴

¹⁵⁹ Vgl. Doetsch 2014, 29

¹⁶⁰ Ebd., 29

¹⁶¹ Vgl. Ebd., 5

¹⁶² Vgl. Ebd., 33

¹⁶³ Ebd., 83

¹⁶⁴ Vgl. Ebd., 106

3 Chancen von Führungskonzepten in Verbindung mit Industrie 4.0

Ein durch Industrie 4.0, die Digitalisierung und die digitale Transformation ausgelöste Veränderung der Arbeitswelt ist unbestreitbar. Die Gesellschaft respektive die Menschen, folglich auch zukünftige Mitarbeiter stellen durch ihre Eigenarten, Fähigkeiten und Arbeitsweisen neue Herausforderungen und Chancen für Führungskräfte dar. Diese werden in den zukünftigen Unternehmen auch gebraucht, womit auch ein Umdenken bei Führungskonzepten gefragt sein kann.¹⁶⁵

„Die Generation Internet wird ganz anders mit dem Thema Arbeit und Arbeitsorganisation umgehen als die Alten – spielerischer, flexibler, vielleicht auch ein bisschen chaotischer, aber auf jeden Fall produktiver.“¹⁶⁶ Ob dies wirklich so eintritt, lässt sich nicht vollkommen sicher voraussagen, jedoch ergeben sich für Führungskräfte durch die Digitalisierung Chancen, die im Folgenden aufgezeigt werden sollen.

3.1 Chance 1: Steigerung der Produktivität

So ist eine Chance für das Management, die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern. Produktivität meint hier die schnellere, effizientere Durchführung von Arbeitsaufgaben, bei gleichem Arbeitsaufwand für den Ausführenden. „Durch die Digitalisierung [sollte] die Informationsverarbeitung am Arbeitsplatz naturgemäß stark beeinflusst [werden]. Wissen und Informationen sind schneller zugänglich [...] und können leichter integriert und gemanagt werden.“¹⁶⁷ Firmeninterne soziale Netzwerke, das sogenannte Social Intranet können bei der Koordination von Projekten, zum Managen von Wissen und zur Kommunikation benutzt werden, wodurch die Produktivität der Einzelnen zunimmt.¹⁶⁸

Zukünftig sollte in Organisationseinheiten gearbeitet werden, die als eigenständige Gruppen oder als einem Unternehmen zugehörig arbeiten, wobei der Vernetzung durch Digitalisierung eine herausragende Rolle zukommt. Die einzelnen Mitarbeiter, Gruppen und Einheiten werden sich für bestimmte Projekte und Aufgaben zeitlich begrenzt organisieren und anschließend wieder auflösen. So werden von den

¹⁶⁵ Vgl. Cole 2010, 81

¹⁶⁶ Ebd., 81

¹⁶⁷ Becker/Knop 2015, 159

¹⁶⁸ Vgl. Schüller 2014, 57 f

Unternehmen nur zeitliche und finanzielle Aufwendungen betreiben, welche funktionell und zielorientiert benötigt werden, wodurch Arbeitsleistung produktiver gelenkt werden kann.¹⁶⁹

Dabei sind auch eine Verbesserung der Prozesseffizienz, Senkung der Prozesskosten und die elektronische Abstimmung und Steuerung von Geschäftsabläufen möglich, sowie die Weiterentwicklung der firmeninternen Vernetzung.¹⁷⁰ So können „bei Bedarf einfach noch ein paar Server mehr beim Dienstleister [angemietet werden]. Das Eigenkapital kann ins Kerngeschäft fließen, also in die Produktentwicklung, in den Vertrieb oder ins Marketing. Außerdem verwandelt das Unternehmen Fixkosten in variable Kosten“¹⁷¹. So kann sich die Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter auch monetär auf das Unternehmen positiv auswirken.

Doch ist es auch möglich die Mitarbeiter durch das Human Ressource Management zu beurteilen und dadurch besser fördern zu können.¹⁷² So entsteht die Chance, die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter im Allgemeinen zu steigern. Dies ist möglich, indem zum Beispiel der Mangel an Fachkräften durch neue Laufbahnmodelle und zunehmende Mannigfaltigkeit der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Alters, Geschlechts und des kulturellen Hintergrunds, bekämpft wird. Durch den vermehrten Einsatz intelligenter Assistenzsysteme besteht die Möglichkeit Qualitätsstandards in der Produktion sicherzustellen, durch permanent aktualisiertes Informations- und Trainingsmaterial ist es möglich umfassendes Job- Enlargement bzw. Job- Enrichment zu betreiben und die Work-Life-Balance der Mitarbeiter zu verbessern, indem bei der Organisation der Arbeit flexibler gearbeitet werden kann.¹⁷³

Aber nicht nur in der Produktion besteht die Möglichkeit die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern, auch bei kreativeren, geistigen Tätigkeiten besteht diese Chance für Führungskräfte. Gilt eine Ablenkung während der Arbeit häufig noch als produktivitätsmindernd, so gibt es mittlerweile wissenschaftliche Hinweise darauf, dass zum Beispiel die Nutzung des Internets „die Produktivität eines Mitarbeiters eher erhöht als einschränkt. Einer Studie der University of North Carolina aus dem Jahr 2007 zufolge ist Ablenkung beim Menschen ein notwendiger biologischer Teil des Konzentrations- und Kreativprozesses. Mithilfe von Gehirnscans fanden die Forscher heraus, dass die Zentren des Gehirns, die für das Verarbeiten von

¹⁶⁹ Vgl. Cole 2010, 70

¹⁷⁰ Vgl. Ebd., 84

¹⁷¹ Ebd., 174

¹⁷² Vgl. Cole 2010, 208

¹⁷³ Vgl. Roth 2016, 7 f

Langzeiterinnerungen zuständig sind, in Momenten der Ablenkung – früher sagte man dazu „Tagträumen“ – auf Hochtouren arbeiten.“¹⁷⁴

Im Allgemeinen scheint es, „dass Menschen dann am effektivsten arbeiten, wenn sie sich wohlfühlen [, was] einen Führungsstil [erfordert], der Angst und Stress bei allen Beteiligten abbaut und die Mitarbeiter in einem Tempo – und mit den Werkzeugen – arbeiten lässt, mit dem sie am besten umgehen können.“¹⁷⁵ Daraus ergebend, ist es vor allem die Aufgabe der Führungskraft, die geeigneten und benötigten Werkzeuge, Arbeitsbedingungen und zeitlichen Rahmenbedingungen zu schaffen und so die Produktivität eines jeden Mitarbeiters individuell zu steigern.

Auch besteht die Chance, durch den Wechsel „von der One-to-many- zur many-to-many-Kommunikation [...], dass das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter leichter aktiviert werden können. In Veränderungsprozessen erfolgt die Kommunikation nicht mehr nur top-down von der Geschäftsführung zu den Mitarbeitern, sondern auch zwischen den Mitarbeitern und von den Mitarbeitern bottom-up zu den Führungskräften und zum Top-Management. [Außerdem werden durch] die Möglichkeit zur direkten Ansprache, zum Austausch und durch das Angebot, selbst Inhalte zu gestalten (User-generated content), [...] Mitarbeiter stärker beteiligt und damit motiviert, die Veränderungsbotschaften [durch das Change Management] nach außen zu tragen.“¹⁷⁶

3.2 Chance 2: Steigerung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit

Zusätzlich dazu besteht die Chance für Führungskräfte, die Arbeitsfähigkeit und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu steigern. Hier ist es zunächst möglich, durch die technologischen Möglichkeiten die Arbeitsfähigkeit zu steigern, was sich natürlich wiederum positiv auf die Produktivität der einzelnen Mitarbeiter auswirken kann. Prozesse können an die persönlichen, individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden.¹⁷⁷ So kann die Transparenz von Arbeitsprozessen insgesamt erhöht werden und benötigte Informationen in einer kürzeren Zeit zur Verfügung stehen, bzw. gestellt werden.¹⁷⁸ Vor allem geht es darum, „Voraussetzungen zu schaffen, damit Information und Wissen im Unternehmen auch [...] benutzt werden

¹⁷⁴ Cole 2010, 222

¹⁷⁵ Ebd., 223

¹⁷⁶ Zerfaß/Piwinger 2014, 1229

¹⁷⁷ Vgl. Botthof/Hartmann 2015, 5

¹⁷⁸ Vgl. Becker/Knop 2015, 158

können.“¹⁷⁹ Neuartige Werkzeuge, die die Kollaboration und Kooperation fördern, sowie sogenannte „Workflow- Software“- Vernetzungen können die Mitarbeiter in die Lage versetzen, global Wissen und Können zu teilen, wobei jeder individuell seine Stärken einbringen kann.¹⁸⁰ Firmeninterne soziale Netzwerke (Social Intranet) können zur besseren Koordination von Projekten eingesetzt werden, zum Management von Wissen und zur interaktiven Kommunikation, äquivalent zu ihren Vorbildern aus den sozialen Medien.¹⁸¹ Beispiele von technischen Anwendungen sind hier sogenannte Unternehmenswikis, internes Microblogging, Kollaborationsblogs (v.a. für Projekte geeignet), digitale Ideendatenbanken, Mitarbeiterentwicklungportale (die der permanenten Fort- und Weiterbildung dienen) und mobile Applikationen, die das Teilen von Wissen und die Förderung der Kreativität im Unternehmen auf eine neue Stufe heben können.^{182 183}

Eine freiere, offenere auf Kollaboration ausgerichtete Unternehmensstruktur kann damit geschaffen werden. Demokratische Führungsansätze können so ermöglicht werden, da alle Mitarbeitenden Ideen sammeln und bewerten und damit einen größeren Anteil an der Zukunftsgestaltung eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Projektes haben können.¹⁸⁴

Chancen, durch diese globalisierte Zusammenarbeit und Kollaboration, sind eine bessere Verfügbarkeit und Erreichbarkeit von Talenten, bis auf eine globale Ebene und Innovationen, die durch eine externe Sicht der vernetzten Mitarbeiter entstehen.¹⁸⁵ Bei diesen Möglichkeiten der Vernetzung spielt die Größe des Unternehmens eine immer geringere Rolle. Kleinen bzw. kleineren Unternehmen bieten sich Chancen, sich wie größere, bzw. große Unternehmen zu verhalten. Sie können durch den Einsatz der identischen Werkzeuge zur Vernetzung und Digitalisierung eine schnellere, weitreichendere und tiefergehende Verbindung zu Geschäftspartnern und Kunden erreichen, ohne dass die geringere Größe ihres Unternehmens dies negativ beeinflusst.¹⁸⁶ So ist es für „[k]leine Softwarefirmen in Indien [zum Beispiel möglich,] ihren Kunden wie selbstverständlich die gleichen Services an[zubieten,] wie ihre großen Konkurrenten.“¹⁸⁷

Einmal abgesehen von der globalen Dimension, bestehen auch Chancen für Führungskräfte, die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter auf einer niedrigeren Stufe zu

¹⁷⁹ Cole 2010, 13

¹⁸⁰ Vgl. Ebd., 40 ff.

¹⁸¹ Vgl. Schüller 2014, 57 f.

¹⁸² Vgl. Ebd., 58 ff

¹⁸³ Vgl. Cole 2010, 57

¹⁸⁴ Vgl. Schüller 2014, 57 f.

¹⁸⁵ Vgl. Becker/Knop 2015, 157

¹⁸⁶ Vgl. Cole 2010, 50

¹⁸⁷ Ebd., 50

steigern. „In den nächsten [...] Jahren werden verstärkt vernetzte Computersysteme zum Einsatz kommen, die jeden neuen Mitarbeiter in kürzester Zeit mit allem versorgen, was er zum Arbeiten benötigt: digitale Arbeitsmittel wie E-Mail-Konto, Benutzername und Passwort für alle wichtigen IT-Anwendungen, Softwarelizenzen für die Bürosoftware, aber auch „analoge“ Arbeitsmittel wie die Parkkarte, Büroschlüssel, Dienstwagen etc. Das spart Zeit und Geld. Bis zu fünf Tage dauert es erfahrungsgemäß, bis ein neuer Mitarbeiter in einem größeren Unternehmen produktiv werden kann. Davor ist er mit sich selbst und mit dem Beschaffen der nötigen Arbeitsmittel und Genehmigungen beschäftigt. Intelligente Provisioning-Systeme erledigen das per Mausklick in Stunden oder sogar Minuten.“¹⁸⁸

Für Führungskräfte, ebenso wie für Wirtschaft und Politik erscheint es am wichtigsten, die Möglichkeiten der Digitalisierung so zu nutzen, um den Mensch in das Zentrum ihrer Betrachtungen zu stellen. Dies bedeutet für alle Beteiligten die Entwicklung einer angepassten Bildungs- und Qualifizierungspolitik.¹⁸⁹ „Die Kommunikation in den Fabriken der Industrie 4.0 verläuft zukünftig oftmals naht- und drahtlos und ermöglicht eine effizientere Interaktion zwischen Beschäftigten und intelligenten Produktionsmaschinen. Diese Entwicklung eröffnet Chancen für eine Neuorganisation der Arbeit, zum Beispiel für gesundheitsfreundlich gestaltete Arbeitsorte sowie flexiblere und familienfreundliche Arbeitszeitregelungen.“¹⁹⁰ So besteht die Chance, dass Arbeit dahingehend gestaltet wird, dass der Mitarbeiter aktives Mitspracherecht besitzt und der Mensch insgesamt als entscheidende und steuernde Instanz bei seiner Arbeitsgestaltung auftritt.¹⁹¹

„Für Mitarbeitende beinhaltet [die zunehmende] projektbasierte Arbeit die Chance erhöhter individueller Flexibilität und Kontrolle sowie die Arbeit an für einen selbst relevanten Themen.“¹⁹² „[Dieses] [M]ehr an individueller Flexibilität schafft mehr Möglichkeiten und Freiräume, etwa für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“¹⁹³ Die Flexibilität betrifft dabei sowohl zeitliche, als auch lokale Aspekte der Arbeit.¹⁹⁴ „Arbeit kann außerhalb von typischen „Kernarbeitszeiten“ erledigt werden, ob von zu Hause aus, auf Dienstreisen oder auch im Urlaub. Die Chancen [liegen hierbei] in der damit verbundenen höheren Autonomie über Arbeitszeiten und Arbeitsorte und in der

¹⁸⁸ Cole 2010, 206

¹⁸⁹ Vgl. Inet: Pressemitteilungen BMWi,

¹⁹⁰ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, www.bmwi.de/DE/.html, Zugriff v. 10.06.2016

¹⁹¹ Vgl. Binner 2014, 236

¹⁹² Becker/Knop 2015, 158

¹⁹³ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014, 4

¹⁹⁴ Vgl. Becker/Knop 2015, 156

Möglichkeit, das Arbeitsleben besser mit familiären Verpflichtungen wie Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen zu vereinbaren.“¹⁹⁵

Die Chance für die Führungskräfte besteht hier darin, dass sie in der digitalisierten Welt mehr Eigenverantwortung von ihren Mitarbeitern verlangen können und dabei aber ihren Mitarbeitern mitteilen, dass die Ergebnisse der Arbeit ihnen wichtiger sind, als eine hohe zeitliche und örtliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter.¹⁹⁶

Da sich die Arbeit zunehmend hierarchieloser ausprägt und sich, in Folge dessen Prozesse der Entscheidungsfindung demokratisieren (z.B. durch Entscheidungen in Projektteams) und dezentral getroffen werden, kann die Rolle des Vorgesetzten paradoxerweise gestärkt werden. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, diese Prozesse zu moderieren und die Ergebnisse nach innen und außen zu verantworten. So bleibt die Verantwortung mit der Rolle der Führungskraft verknüpft und die Chance entsteht, diese trotz geringerer hierarchischer Unterschiede zu stärken und dabei die Arbeitsfähigkeit seiner Mitarbeiter zu steigern.¹⁹⁷

„Damit dies gelingt, muss von der Führung in Rahmen der sozialen Gestaltung die ganze Palette der Personalentwicklung, Mitarbeitercoachings und des Personalmanagements sozialverträglich abgedeckt sein. [...] Softfacts [müssen] berücksichtig[t werden, um] Mitarbeiter in die Prozessoptimierung mit einzubeziehen, dabei ihre Arbeitsfähigkeiten zu steigern und sie zu motivieren, die Entscheidung[en] zu unterstützen.“¹⁹⁸

3.3 Chance 3: Kooperation und horizontale Vernetzung

Eine weitere Chance für Führungskräfte vor dem Hintergrund der Digitalisierung sind die Kooperation mit anderen Unternehmen, Abteilungen oder Dienstleistern, um so Mitarbeiter zufriedenstellend und erfolgreich führen zu können. Diese Art der Verbundenheit, bezeichnet man als horizontale Vernetzung.

Horizontale Vernetzung bezeichnet eine Einbindung „von Systemen von Kunden, Lieferanten, verteilten Unternehmensstandorten, sowie von [firmenfremden] Dienstleistern und Herstellern, zwischen denen ein Material-, Energie- und

¹⁹⁵ Becker/Knop 2015, 156

¹⁹⁶ Vgl. ebd., 156

¹⁹⁷ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2014, 1250

¹⁹⁸ Binner 2014, 232

Informationsfluss verläuft, in die eigene vertikale [unternehmensinterne] Systemlandschaft.“¹⁹⁹

Zentraler Antrieb für mehr Kooperationen und eine intensivere Vernetzung mit anderen Unternehmen ist es vor allem, Kundenwünsche besser erfüllen zu können, vor allem im Rahmen digitaler Geschäftsmodelle. Auch werden Kooperationen intensiviert, um schnellere Markteinführungen zu erreichen, Innovationen und Neuerungen in kürzerer Zeit zu entwickeln und die Arbeit effizient zu teilen. Neuartige Innovationen werden zukünftig oftmals erst durch die Kooperation einer Vielzahl von Unternehmen möglich sein.

Neue Geschäftsmodelle können hier vor allem durch das Teilen von einzelnen unternehmensspezifischen Fähigkeiten resultieren.²⁰⁰ „Schon [jetzt] ist rund die Hälfte aller [...] Unternehmen davon überzeugt, dass vertiefte Kooperationen mit Wertschöpfungspartnern - zusammen mit einer stärkeren horizontalen Vernetzung - eine zentrale Rolle spielen. Mit zunehmendem Digitalisierungsgrad und insbesondere mit Blick auf den Aufbau neuer, digitaler Geschäftsmodelle wird diese Bedeutung nochmals deutlich zunehmen.“²⁰¹ Durch das Teilen von Wissen soll dieses, wie es in Netzwerkstrukturen passiert vermehrt oder sogar multipliziert werden. So kann die Innovationskraft durch die Erhöhung des involvierten Personenkreises in Projekten gesteigert werden, wodurch auch der sogenannte Serendipitätseffekt erreicht werden kann, welcher das zufällige Finden und generieren glücklicher Zufälle, durch die Beteiligung vieler, beschreibt.²⁰²

So besteht für Führungskräfte die Chance durch Kooperation und horizontale Vernetzung Innovationskräfte der Mitarbeiter freizusetzen, indem durch Digitalisierung vorhandene Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Als Führungskraft muss man hierbei den Mitarbeitern den Zugriff und die Möglichkeit zu Team- und Projektarbeit geben und die Kooperation intern sowie extern ausbauen.

Nie zuvor waren auch die Kunden einem Unternehmen so nahe wie heute. Als Folge daraus muss sich auch jede Führungskraft, egal in welchem Bereich des Unternehmens, intensiv mit den Kunden befassen. Durch die sozialen Medien ist es zum Beispiel möglich, dass jeder Kunde in Kontakt mit einem beliebigen Mitarbeiter tritt, unabhängig von Zuständigkeiten oder Abteilungen, was außerhalb des Einflussbereichs der Managementebene liegt. Eine schier unüberschaubare Anzahl von neuen Kontaktpunkten zwischen dem Unternehmen intern und der Außenwelt extern ist entstanden und baut sich weiter aus, was ein Risiko für das Unternehmen

¹⁹⁹ Roth 2016, 38

²⁰⁰ Vgl. Geisbauer/Schrauf/Kuge/Koch, www.strategy.pwc.com, 02.07.2016, 34

²⁰¹ Ebd., 34

²⁰² Vgl. Schüller 2014, 33

darstellen kann, aber auch als Chance zu betrachten ist.²⁰³ Die Chance horizontales Vertrauen zu schaffen. „Unternehmensführung, Marketing und Kommunikation sollten das wachsende horizontale Vertrauen als Chance begreifen und gleichzeitig dem vertikalen Vertrauensverlust gegensteuern [...]Die Entwicklung hin zu mehr Interaktivität in der Kommunikation und mehr realen oder digitalen Interaktionen auf Augenhöhe zwischen Kunden, Mitarbeitern, Experten, Meinungsführern u.a. Stakeholdern kann also mehr Transparenz, Glaubwürdigkeit und horizontales Vertrauen schaffen und sicherlich auch vertikales Vertrauen teilweise ersetzen.“²⁰⁴

Hierbei ist strategische Kommunikationsmanagement gefragt, bei dem vor allem die Kommunikation von Führungskräften zu ihren Mitarbeitern und entgegengesetzt von den Mitarbeitern zu den Führungskräften, beschrieben wird. Dabei kann es als Chance verstanden werden, Mitarbeiter durch gezielte Kommunikation an das Unternehmen zu binden und eine Identifikation mit dem Unternehmen zu erreichen.²⁰⁵ So kann die Außenwirkung der Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens genutzt werden. Hier sollen die Mitarbeiter im Freundes- und Bekanntenkreis überzeugend über das Unternehmen sprechen. Dabei sollen sie, vor dem Hintergrund des Fortschritts sozialer Netzwerke, in denen sich immer häufiger über Arbeitgeber ausgetauscht wird, vom Unternehmen unterstützt werden.²⁰⁶ Dadurch besteht die Chance eine „Lovemark“ zu generieren, „eine (Arbeitgeber-)Marke, in die sich die Kunden und die Mitarbeitenden verlieben können. [Diese] braucht sich nicht mithilfe teurer Werbung selbst zu erklären. Weil ihre Fans das für sie tun. [S]ie greift man auch nicht an. Weil eine Phalanx von Fürsprechern sie vor allem Ungemach schützt. Und [als Resultat kann] Loyalität jenseits der Vernunft [entstehen]. Sobald das geschieht, wird die Konkurrenz bedeutungslos.“²⁰⁷

Auf jeden Fall besteht „die Chance, eine attraktive Arbeitgebermarke zu schaffen, Mitarbeitende stärker zu motivieren und Innovationen zu fördern.“²⁰⁸ Es bietet sich für das Unternehmen die Möglichkeit sich unabhängig von traditionellen Massenmedien selbst darzustellen nur unter Zuhilfenahme seiner eigenen Mitarbeiter.²⁰⁹

„Neben einer Kernbelegschaft in herkömmlichen Arbeitsverhältnissen gibt es zunehmend eine Zusammenarbeit ohne klassischen Arbeitsvertrag: in Projekten, mit Freelancern, mit Zeitarbeitsfirmen, mit Interimsmanagern. [...] Der stationäre Arbeitsplatz und das eigene Büro werden im Zuge dessen zurückgedrängt. [...]

²⁰³ Vgl. Schüller 2014, 12

²⁰⁴ Meyer, www.marketing.bwl.uni-muenchen.de, Zugriff v. 06.06.2016

²⁰⁵ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2014, 1124

²⁰⁶ Vgl. ebd., 1132

²⁰⁷ Schüller 2014, 17

²⁰⁸ Becker/Knop 2015, 157

²⁰⁹ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2014, 156

Kollaboration steht, unabhängig von der Form des Arbeitsvertrags, für ein effizientes Miteinanderarbeiten. Der Kollaborateur im heutigen Sinne ist also ein auf konstruktive Weise Mitarbeitender.“²¹⁰ Wie es bereits in der Softwareindustrie zu beobachten ist funktionieren zentralisierte Systeme bei komplexen Programmen immer schlechter. Es wird auf Komponentenfertigung umgestiegen. Dieser Vorgang wird in der Strukturierung von Organisationen in der digitalisierten Welt nun kopiert. Was jedoch einen erhöhten Zwang zum Experimentieren mit sich bringt, welcher von Unternehmen erst erlernt werden muss. Menschen stellen jedoch keine Softwarekomponenten dar, wodurch neue Organisationsformen eine für jeden individuelle Arbeitsumgebung ermöglicht, oder zumindest die Chance sich eine selbst zu kreieren.²¹¹ „[W]eil die Technik es erlaubt, notfalls im Wald zu sitzen und trotzdem an der Wertschöpfung des Unternehmens mitzuarbeiten. [...] Wer in einer Gruppe arbeitet, der kann, wenn er will, vielleicht in ein Zentrum gehen, wo er sich mit anderen [Geräte] oder das Sekretariat teilt. Andere arbeiten lieber zu Hause. Dinge, die [man] aus der Softwareindustrie lern[t], können [...] den Menschen zugutekommen“.²¹²

Firmen die verstehen, dass sie mit ihren Kunden auf neue Art interagieren müssen und damit auch anders mit ihren Mitarbeitern umgehen müssen, nämlich auch kollaborativ, scheinen die erfolgversprechendsten Aussichten in Zukunft zu haben.²¹³ „Anders ausgedrückt: Taylorismus ist out, nämlich die Vorstellung, dass Teams in Serie arbeiten sollen und sich jeder nur um seinen kleinen Ausschnitt aus dem Produktionsvorgang kümmern soll.“²¹⁴ Vernetzung der Mitarbeiter untereinander und Vernetzung der Mitarbeiter mit den Kunden sind die neuen Ansatzpunkte. Mitglieder der Online- Community sind hierfür die besten Beispiele. Sie können für das Unternehmen, durch die Möglichkeit eines Rückkanals und sozialer Medien zu externen Kundenberatern werden. So können Mitarbeiter im Vertrieb entlastet werden und das Unternehmen als Nebeneffekt Kosten einsparen.²¹⁵

Als Führungskraft tun sich so Chancen auf, wiederum die Produktivität und die Arbeitsfähigkeit seiner Mitarbeiter, durch Kooperation und Vernetzung zu steigern.

²¹⁰ Schüller 2014, 18

²¹¹ Vgl. Cole 2010, 71

²¹² Ebd., 71

²¹³ Vgl. Ebd., 51

²¹⁴ Ebd., 51

²¹⁵ Vgl. ebd., 129

4 Herausforderungen für Führungskonzepte in Verbindung mit Industrie 4.0

Bei den Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie muss man jedoch, neben den sich ergebenden Chancen, auch den Blick auf die sich ergebenden Herausforderungen für Mitarbeiter und Führungskräfte richten.²¹⁶

Aufgrund der neuen Entwicklungen ergeben sich zunächst einmal Herausforderungen hinsichtlich des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit. Neue Tätigkeitsfelder bedingen neue Qualifikationsprofile für Mitarbeiter und Führungskräfte. Es entstehen, durch die Digitalisierung der Arbeitswelt neue Chancen, aber damit auch Herausforderungen für die Organisation von Arbeit und die Arbeitsplatzgestaltung in betrieblicher und sozialer Hinsicht. Es resultieren darüber hinaus rechtliche Herausforderungen, wie Anforderungen an den Datenschutz oder Arbeitsschutz.²¹⁷

Vor allem kommt es jedoch auf das Management von internen und externen Beziehungen an, welches eine übergeordnete Herausforderung für zukünftige Führungskräfte darstellt.

Als entscheidend erscheint es, den Herausforderungen zu begegnen, indem man als Führungskraft in einem permanenten Prozess immer versucht ist, dynamische Entscheidungen zu ermöglichen, Wissen zu integrieren und vorhandenes Wissen hinterfragt. Dynamische Entscheidungen zu ermöglichen meint, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern alle relevanten Informationen zu Verfügung stellen und diese mit zentralen Ansprechpartnern vernetzen, um die Mitarbeiter zu befähigen eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen und dabei das Risiko zu minimieren. Wissen zu integrieren bedeutet eine Integration von Wissen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen oder Teams, um so die gemeinsamen Ziele sichtbar zu machen. Das vorhandene Wissen zu hinterfragen soll dazu beitragen, permanent nach neuen und besseren Lösungsmöglichkeiten zu suchen und einen Austausch darüber in Gang zu setzen.²¹⁸

Des Weiteren werden Unternehmen immer transparenter, aber auch immer stärker personalisiert, d.h. über den Top- Manager wahrgenommen.

Außerdem sind Mitarbeiter und Führungskräfte einer wahren Flut an Informationen ausgesetzt, welcher es zu begegnen und die es zu kontrollieren gilt. Die Fragmentierung der Wirtschaft und der Gesellschaft erschwert im Allgemeinen die

²¹⁶ Vgl. Wischermann/Kirschenbauer 2015, 44

²¹⁷ Vgl. Botthof/Hartmann 2015, 8

²¹⁸ Vgl. Becker/Knop 2015, 161

Aufgabe der Unternehmenskommunikation, da sie Interessenlagen von Stakeholdern ebenso vielschichtig werden lässt. Wodurch die Aufgabe der Unternehmenskommunikation eine umfassendere Dimension annimmt und in das Aufgabenfeld jeder Führungskraft fällt.²¹⁹

4.1 Herausforderung 1: Überforderung der Mitarbeiter

Eine gewisse Ironie der Digitalisierung liegt darin, dass Menschen durch den technischen Fortschritt ablaufende Prozesse, die immer komplexer werden, nur noch überwachen müssen. Tritt dann jedoch ein Problem ein und der Mensch muss korrigierend eingreifen, ist es aufgrund der Komplexität sehr schwierig, die Problemlage zu erfassen und adäquate Maßnahmen zu treffen.²²⁰

Aus dieser sehr allgemeinen Sichtweise lassen sich jedoch auch Rückschlüsse für Herausforderungen ziehen, denen Führungskräfte aufgrund der Digitalisierung begegnen.

So ist hier zunächst die Herausforderung zu nennen, die Mitarbeiter nicht zu überfordern oder allgemein gesprochen, jedweder Überforderung die durch Digitalisierung entsteht adäquat zu begegnen.

Deswegen ist es zunächst wichtig die Mitarbeiter ausreichend zu qualifizieren.²²¹ „Der digitale Wandel wird die Anforderungen an die Mitarbeiter über sämtliche Wertschöpfungsstufen hinweg - von der Entwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb - verändern. Prozesse und Geschäftsmodelle werden durch die zunehmende Digitalisierung agiler und datengetriebener und verlangen von den Mitarbeitern völlig neue Fähigkeiten und Qualifikation.“²²²

Doch nicht nur der rein fachliche Überforderung der Mitarbeiter muss begegnet werden, sondern auch einer zeitlichen. „In einer immer komplexeren Welt, mit immer stärker sich verdichtender, bis in die Freizeit sich ausdehnender Arbeit, nimmt die Neigung von Organisationen, insbesondere von Compliance-affinen Organisationen, zu einer Bindung der Mitarbeiterenergie durch interne Prozesse ungebremst zu.“²²³

²¹⁹ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2014, 71 ff.

²²⁰ Vgl. Botthof/Hartmann 2015, 18

²²¹ Vgl. Geisbauer/Schrauf/Kuge/Koch, www.Strategyand.pwc.com, 02.07.2016, 37

²²² Ebd., 37

²²³ Doetsch 2014, 3

Die Herausforderungen werden in der konstanten Erreichbarkeit der Mitarbeiter und den damit einhergehenden Konflikten zwischen Arbeit und Familie liegen. Belegbar ist hier, dass dieses Spannungsfeld gemindert werden kann, indem Führungskräfte ihren Mitarbeitenden mehr eigene zeitliche Planungsfreiheit und mehr autonome Entscheidungen hinsichtlich der Aufgabenbewältigung einräumen. Daraus folgend sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung übertragen und vor allem ergebnisorientiert handeln und Aufgaben delegieren, wobei die ständige zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter nicht von Nöten ist.^{224 225} Ansonsten kann die Überforderung der Mitarbeiter befördert werden, etwa dadurch, dass ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter einkalkuliert wird, wodurch die Gefahr einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben besteht.²²⁶

„Gleichzeitig birgt die[...] starke Vernetzung die Risiken von Stress und geringerer Arbeitsqualität durch häufigere Unterbrechungen [...] sowie [eine] verringerter Interaktionsqualität. Um zu verhindern, dass Konnektivität zu häufigen Unterbrechungen führt und Mitarbeitende sich [...] „immer auf Abruf“ fühlen, sind klare Regelungen durch die Führungskraft erforderlich. Führungskräfte sollten beispielsweise deutlich machen, dass sie heterogene Kommunikationsmuster durch ihre Mitarbeitenden akzeptieren, d. h. ihren Mitarbeitenden zugestehen, auf E-Mails dann zu reagieren, wenn es in deren Arbeitsrhythmus passt, und bei zeitkritischen Anliegen, welche eine solche heterogene Kommunikation verbieten, gegebenenfalls auf ein anderes Medium (z. B. die persönliche Ansprache am Arbeitsplatz oder das Telefon) zurückgreifen.“²²⁷

Dabei ist zu bedenken, dass Menschen unterschiedlich auf das Durcheinander im modernen Geschäftsleben reagieren, bei dem es grundlegend um zwischenmenschliche Beziehungen und Kommunikation geht, die einen reagierend mit Ausgelaugtheit, andere mit Begeisterung nach der Bewältigung der große Zahl an Kommunikationsanfragen.²²⁸ Der erleichterte Zugang zu Informationen kann [...] auch zu einer „Informationsüberflutung“ führen, also einer Überforderung im Umgang mit der Vielzahl vorhandener Informationen. Um das Potenzial der Fülle an vorhandenen Informationen im Unternehmen nutzen zu können, sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden adäquate Weiterbildungsmöglichkeiten [anbieten]. Zudem sind Führungskräfte gefordert, dazu beizutragen, dass im Unternehmen oder Team vorhandene Informationen einfach zugänglich sind. Um zu verhindern, dass vereinzelt geäußerte, aber relevante Vorschläge in der Flut vorhandener Alternativen untergehen,

²²⁴ Vgl. Becker/Knop 2015, 156

²²⁵ Vgl. Wischermann/Kirschenbauer 2015, 28

²²⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014, 4

²²⁷ Becker/Knop 2015, 158

²²⁸ Vgl. Cole 2010, 80

sind Führungskräfte gefordert, geeignete Voraussetzungen wie zum Beispiel Brainstorming-Runden zu schaffen.“²²⁹

So muss eventuell auch eine gewisse gemeinsame Systematik in Dokumentenablagen von Zentralsystemen eingeführt werden. Als Folge könnten Kundenanfragen schneller bearbeitet werden, da Arbeitsvorgänge andere leichter zu überblicken wären. Jedoch kann sich für alteingesessene Mitarbeiter daraus ein Problem ergeben, wenn neue Vorgänge eingeführt werden.²³⁰ „Deshalb ist es unabdingbar, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter im Rahmen der Führung [...] zu professioneller, integrierter Kommunikation [und Systematik] anleiten und motivieren.“²³¹

Ausußernder E Mail-Verkehr ist ein Beispiel für die Flut an Informationen. Dieses Instrument wurde und wird häufig zweckfremd, d.h. eventuell sogar zur Kommunikation in ein und demselben Büroraum gebraucht, verwendet, wobei es ursprünglich nur als eine elektronische Alternative zum Brief gedacht war, also eine große Entfernung überbrücken und eine asynchrone Informationsübertragung schneller ermöglichen sollte.²³² „Die immer stärker ausufernde E-Mail-Kommunikation geht zulasten einer direkten, persönlichen Kommunikation. Die indirekte, zeitversetzte Kommunikation per E-Mail hat, wo sie andere zeitversetzte Kommunikation (d. h. vor allem Briefe) ersetzt, sicherlich ihre Vorteile. Soweit sie jedoch eine alternativ ohne Weiteres mögliche direkte Kommunikation in Form eines persönlichen Treffens, eines Telefonats oder einer Videokonferenz ersetzt, darf ihr Einsatz hinterfragt werden. [Problematisch wird es dann,] wenn E-Mail-Kommunikation [...] einhergeht mit der Erwartung, dass auf eingehende Mails jederzeit – zu Tag- und Nachtzeit und an jedem Ort, im Büro, auf Dienstreise oder zu Hause – in kurzer Zeit geantwortet wird. Hier ist nicht die Rede von der ausnahmsweisen Erreichbarkeit rund um die Uhr im Rahmen eines Unternehmenskaufes oder in anderen Ausnahmesituationen, sondern von einer 7/24-Erreichbarkeit per Mail im ganzen Jahr und auch während des Urlaubs. Ein [Führungskraft] tun gut daran, eine solche (Un-)Sitte nicht aufkommen zu lassen bzw. zu unterbinden, wenn sie entsteht.“²³³ So können auch gesundheitliche Risiken für Mitarbeiter geschaffen werden, welche es als Führungskraft zu minimieren gilt.²³⁴

Lange Zeiten, die auch von Büroangestellten tagtäglich auf die Bearbeitung von unnötigen Benachrichtigungen aufgewandt werden meist nur noch von den täglich bis zu zwei Stunden Zeitaufwand von Managern übertroffen. Wobei von den durchschnittlich täglichen vierzig Minuten lang bearbeiteten E Mails knapp ein Drittel

²²⁹ Becker/Knop 2015, 159

²³⁰ Vgl. Cole 2010, 22

²³¹ Zerfaß/Piwinger 2014, 63

²³² Vgl. Wischermann/Kirschenbauer 2015, 36

²³³ Doetsch 2014, 99

²³⁴ Vgl. ebd., 99

der eingegangenen und abgegangenen Nachrichten nicht relevant sind. Diese Zeiten werden sich mutmaßlich durch neue Technologien, die die örtliche Gebundenheit mehr und mehr aufheben, noch steigern. Tatsache bleibt jedoch, dass die Bearbeitung von E-Mails einen beträchtlichen Teil der Arbeitszeit kostet, wobei jedoch viele Nachrichten irrelevant für den Empfänger sind, es viel Zeit kostet relevante Informationen aus ihnen zu gewinnen, das Vier-Augen-Gespräch und der verbale Austausch zum Beispiel am Telefon ersetzt werden und die E-Mail Kommunikation auch die Freizeit der Mitarbeiter betreffen kann. Zusätzlich dazu kommen noch Zeiten, die für die Wiederaufnahme einer, durch die E-Mail-Bearbeitung unterbrochene Arbeit, aufgewendet werden muss.

²³⁵ Um hier Freiheiten zu schaffen und so einer Überforderung der Mitarbeiter zuvorzukommen, ist es eine Aufgabe der Führungskräfte eine gewisse E-Mail Kultur vorzuleben und einzuführen. ²³⁶

„Der Führung (Leadership) kommt schließlich die Aufgabe zu, diese strukturellen und personellen Potenziale situationsgerecht zu aktivieren; dazu müssen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter qua Kommunikation zum täglichen Arbeitsvollzug oder auch zur Infragestellung der bisherigen Routinen veranlassen.“ ²³⁷ Ein strategisches Kommunikationsmanagement, bei dem vor allem die zentrale Kommunikation vom Management zu den Mitarbeitern und in umgekehrte eine Rolle spielt, ist von Nöten. „Spezielle Zielgrößen der internen PR – verstanden als Kommunikationsfunktion des Unternehmens – sind Motivation, Identifikation und „Commitment“ (Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen).“ ²³⁸ Interne Kommunikation aus der Managementperspektive verfolgt die Ziele der Information, Aktivierung, des angesprochenen Commitments und der Außenwirkung. Aktivierung meint hier die Einbindung der Mitarbeiter in die Erarbeitung, Gewinnung und Weiterentwicklung von Informationen. Die Außenwirkung soll Mitarbeiter zu Botschaftern des Unternehmens (im Freundes- und Bekanntenkreis aber auch in sozialen Netzwerken) machen. Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden, überzeugend über das Unternehmen zu sprechen. ²³⁹

Die interne Unternehmenskommunikation betrifft aber auch alle kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen ereignen. Sie umfasst die tagtägliche Kommunikation, sowie die Kommunikation in besonderen Situationen (z.B. Krisensituationen) und gewährleistet, dass Wissen, Unternehmenswerte und –ziele allen Mitarbeitern zugänglich sind.

²³⁵ Vgl. Doetsch 2014, 100

²³⁶ Vgl. ebd., 101 ff.

²³⁷ Zerfaß/Piwinger 2014, 46 f

²³⁸ Ebd., 1124

²³⁹ Vgl. ebd., 1132

Kommunikation stellt immer mehr eine Managementaufgabe dar, die im gesamten Unternehmen wahrgenommen werden und dabei aus der Mitarbeiterperspektive gesehen werden muss, die als Adressaten und Beteiligte der Kommunikationsprozesse für den Erfolg ausschlaggebend sind.²⁴⁰

„Aus der Perspektive des Managements ist Kommunikation also die Voraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung von Unternehmen, die sich durch schnelles Agieren Wettbewerbsvorteile auf den Märkten sichern wollen. Sie schafft zum einen den Bedeutungsrahmen, vor dessen Hintergrund die Mitarbeiter die Informationen interpretieren und Kriterien entwickeln, nach denen sie entscheiden und handeln.“²⁴¹

So spielt eine Information der Mitarbeiter eine herausragende Rolle. Diese ist in der Literatur weit verbreitet, jedoch oft fehlinterpretiert. Es steht hier die Kommunikation im Vordergrund, nicht die reine Information, d.h. es liegt kein einseitiger Informationszugang beim Mitarbeiter vor, sondern vielmehr ein Austausch von Informationen unter Partnern. Die Herausforderungen liegen hier in der Motivation, der adäquaten Information und der sozialen und fachlichen Einbindung der Mitarbeiter durch Kommunikation. Diese zu erreichen, vor dem Hintergrund eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses durch die fortschreitende Digitalisierung, wird eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte in naher Zukunft.²⁴²

„Insgesamt verändern solche Entwicklungen, die interne Kommunikation breiter fassen und deren Reichweite vergrößern, die Rolle des internen Kommunikationsmanagements in den Unternehmen. Es geht nicht mehr (nur) darum, vorhandene Informationen und Wissensbestände im Unternehmen zu den verschiedenen Mitarbeitergruppen möglichst angemessen zu verteilen. Vielmehr stehen die Leistungsfähigkeit formaler und informeller Kommunikationsnetze, die Qualität der Inhalte sowie die Austauschprozesse im Blick.“²⁴³

„Der persönlichen Kommunikation und dem Verhalten der Manager als Kommunikatoren kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Je intensiver die Kommunikation in den Unternehmen über Netzwerke abläuft und je weniger steuerbar sie wird, desto wichtiger wird Führung durch Kommunikation.“²⁴⁴ Es gilt allgemein organisationale Veränderungen aktiv und vorausschauend zu managen, sowie dabei interne und externe Beziehungen zu berücksichtigen.²⁴⁵

²⁴⁰ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2014, 1123

²⁴¹ Ebd., 1123

²⁴² Vgl. ebd., 1122

²⁴³ Ebd., 1129

²⁴⁴ Ebd., 1121

²⁴⁵ Vgl. Becker/Knop 2015, 161

Neue Führungsaufgaben entstehen und damit auch Herausforderungen für Führungskräfte.

Freie Mitarbeiter müssen für einen bestimmten Zeitraum eingebunden, motiviert und leistungsfähig gemacht werden, neue Arbeitsmodelle integriert werden. Wiederum eine gute Kommunikation mit fest installierten Feedbackabläufen ist hier zunächst entscheidend.^{246 247}

„Non-verbales Feedback und Konsistenz haben Gewicht. Auch im Unternehmen geben wir den anderen – unseren Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten – unentwegt neben verbalem auch non-verbales Feedback.“²⁴⁸ „Dass Kommunikation die Arbeit [einer Führungskraft] ist, passt nicht in das immer noch verbreitete technokratische Führungsmuster.“²⁴⁹ Hier gilt es für Führungskräfte diesen Aspekt ihrer Aufgaben mehr Zeit und Aufwand einzuräumen.

Kommunikation umfasst jedoch nicht nur die offiziellen, den Arbeitsprozess betreffende Kommunikationsvorgänge, sondern auch den Austausch unter Kollegen z.B. in der Kaffee-Pause. Hier wird der Einfluss der Führungskraft verschwindend gering, wobei dieser informelle Austausch eine erhebliche Bedeutung für die Unternehmensstrategie haben kann.²⁵⁰ Um diesen Phänomen zu begegnen, sind eine offenen Kommunikation, sowie eine offene Unternehmenskultur von Bedeutung.

Soziale Medien kreieren verschiedene Arten von Informationen (für bestimmte Personen relevant, für andere irrelevant) und die Versorgung der Mitarbeiter bzw. die Selbstbeschaffung der Informationen durch die Mitarbeiter erfordert von diesen Fertigkeiten, welche durch die Führungskräfte vermittelt werden müssen.²⁵¹ Die Verarbeitung und das Management in Echtzeit dieser Fülle an Informationen, „Big Data[,] ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine kulturelle Herausforderung. [...] Daten [stellen]noch kein Wissen[dar]. Erst wenn die richtigen Fragen gestellt und die richtigen Verknüpfungen installiert werden, entstehen aus Daten vorteilhafte Erkenntnisse. [...] Big Data [...] erfordert mithin nicht nur ein Heer an Servern, sondern vor allem Big Brain, also eine intelligente Herangehensweise.“²⁵² Diese muss von den Führungskräften impliziert werden. Wissensmanagement ist gefragt, welches zum Ziel

²⁴⁶ Vgl. Schüller 2014, 101

²⁴⁷ Vgl. ebd., 17

²⁴⁸ Doetsch 2014, 18

²⁴⁹ Zerfaß/Piwinger 2014, 1241

²⁵⁰ Vgl. ebd., 43

²⁵¹ Vgl. Wischermann/Kirschenbauer 2015, 39

²⁵² Schüller 2014, 55

hat, den Wissensarbeitenden zur richtigen Zeit relevante Informationen bereitzustellen und eine Kultur zu etablieren, in der Teilung von Wissen zentral ist.²⁵³

Diese Herausforderungen in der Kommunikation erfordern zusätzlich „auch ein Umdenken in den Organisationsstrukturen der Unternehmen. Um den Mitarbeiter[...] mehr Selbstbestimmung und Flexibilität zu gewähren, ist nicht nur der Einsatz der [vorhandenen] Technologien notwendig. Die weitreichenden Veränderungen verlangen vielmehr ein Umdenken in bestehenden Unternehmen.“²⁵⁴ „Es geht nicht nur darum, neue Technologien zu implementieren, sondern Veränderungen in den Arbeitsprozessen und –strukturen in den Unternehmen durch die Technik zu unterstützen. Dadurch werden Unternehmenskultur und –kommunikation gravierend beeinflusst“²⁵⁵

Die Organisationskultur stellt ein Ergebnis aus, den durch Autorität und Strukturierung entstandenen formalen Hierarchieordnungen, Verfahrensvorschriften, unternehmensspezifischen Prestigeordnungen und gemeinsamen Wertkomplexen, dar. Dies ermöglicht eine Integration, räumliche und zeitliche Grenzen überwindet. Gleichzeitig müssen permanent sinnvolle Restrukturierungen vorgenommen und neue Wissensmuster etabliert werden.²⁵⁶ Für strukturelle Reorganisationen können Soziale Medien einen Bauplan bieten, indem Prinzipien des Internets als Vorbild dienen.²⁵⁷ Diese einzuführen, in kleinen wie großen Maßstäben, ist eine zusätzliche, zukünftige Herausforderung für Führungskräfte.

Das Handeln im Unternehmen wird maßgeblich von der Führung beeinflusst, sei es durch die Vorbildfunktion der Führungskraft und die Nachahmung der Mitarbeiter oder durch Führung unmittelbar durch verbale Äußerungen zu gewünschtem Verhalten und Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.²⁵⁸

Zusätzlich dazu werden Dinge an Bedeutung für Führungskräfte gewinnen, welche eine Mitarbeiterbeurteilung verlangen. Dies bedeutet vor allem zu beurteilen, ob die richtigen Personen mit den zu ihnen passenden Aufgaben betraut sind und ob im Unternehmen eine adäquate Mischung von Kompetenzen (Workforce Analysis) vorliegt, sowie dessen weitere Planung und Entwicklung.²⁵⁹

²⁵³ Vgl. Stocker/Brandl/Michalczuk/Rosenberger 2014, 209

²⁵⁴ Wischermann/Kirschenbauer 2015, 38

²⁵⁵ Ebd., 39

²⁵⁶ Vgl. Zerfaß/Piwinger 2014, 47

²⁵⁷ Vgl. ebd., 1249

²⁵⁸ Vgl. Doetsch 2014, 104 f.

²⁵⁹ Vgl. Cole 2010, 208

Durch die Häufigeren Mitarbeiterwechsel in Teams oder Projektarbeiten sind zentrale Herausforderungen an die Mitarbeiter ein hohes Maß an Flexibilität, Offenheit und Ausdauer. Die Führungskraft benötigt durch diese neuen, schnelllebigeren Konstellationen vor allem Empathie, um seine Mitarbeiter vor Überforderungen zu schützen.²⁶⁰

4.2 Herausforderung 2: Management von Komplexität, Veränderung und Innovation

„Das Thema „Industrie 4.0“ und die sich ändernden Wettbewerbssituationen werden weiterhin dynamisch ablaufen, so dass sich immer wieder neue Anforderung und aktuelle Anpassungen in der Arbeitswelt bzw. in den ablaufenden Prozessen ergeben. Aus diesem Grund wird die Wandlungs- und Lernfähigkeit eines Unternehmens eine große Bedeutung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Es kommt darauf an, möglichst frühzeitig sich bietende Marktchancen oder Umweltveränderungen zu erkennen und sich darauf möglichst schnell und effizient einzustellen. Das Unternehmen sollte in der Lage sein, sein Geschäftsmodell, seine Wettbewerbsstrategien, seine Unternehmenskultur insbesondere aber seine prozessorientierten Strukturen und den bereitgestellten Ressourcen flexibel den ständig ändernden Marktgegebenheiten anzupassen[,] um auf diese Weise die Arbeitswelt der Zukunft anforderungsgerecht zu gestalten.“²⁶¹

Neben der Herausforderung, die Überforderung der Mitarbeiter zu vermeiden, stellen sich für Führungskräfte in der digitalisierten Arbeitswelt insbesondere Herausforderungen, welche das Management von Komplexität, Veränderungen und Innovationen bereithalten. Komplexität und Geschwindigkeit erhöhen sich durch Globalisierung und Vernetzung, die Stabilität von Unternehmen, sowie die Vorhersehbarkeit von Entwicklungen hingegen nehmen ab. Die Bedeutung von Beweglichkeit und Schnelligkeit für Unternehmen nimmt somit zu. Für Führungskräfte liegt die Herausforderung nun darin, Bedingungen für ihre Mitarbeiter zu schaffen, in denen diesen Möglichkeiten zur Gestaltung von Innovationen geboten werden.²⁶²

„Digitalisierung führt langfristig auch zu einer stärkeren Demokratisierung von Unternehmen (Forsa 2014), da Informationstechnologien Handlungen von

²⁶⁰ Vgl. Schüller 2014, 191

²⁶¹ Binner 2014, 235

²⁶² Vgl. Becker/Knop 2015, 160

Unternehmen und deren Führungskräften transparenter machen und eine zunehmende Mitbestimmung bei wichtigen Unternehmensentscheidungen ermöglichen.“²⁶³ Herausforderungen entstehen hier durch die Einbindung zusätzlicher Parteien, wodurch die Entscheidungsfindung zeitlich intensiver wird und die Effektivität abnehmen kann. Es muss Führungskräften gelingen, die Gruppenintelligenz von Mitarbeiterteams richtig zu nutzen, was zum Beispiel durch geteilte Führung erreicht werden kann. Hierbei wird versucht situationsspezifisch die Führung dem gerade Fähigsten zu überlassen.²⁶⁴

Die bestimmende Herausforderung liegt wahrscheinlich in der zunehmenden Komplexität der Geschäftswelt. Ehemals träge, planbare Märkte haben sich in ein hochdynamisches komplexes System verwandelt, welches sehr schwer vorhersagbar ist. Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen müssen immer mehr beachtet werden, was auch den meisten Führungskräften schon bewusst ist. Durch die wachsende Zahl der Bezugsgruppen erhöht sich der Druck auf die Entscheidungsfindung.²⁶⁵ Und diese unterliegen einer immer breiteren öffentlichen Transparenz.²⁶⁶ „Wenn die Unternehmensleitung Beschlüsse nicht kommuniziert oder an der Meinungsbildung nicht zeitnah teilnimmt, wird dies durch andere übernommen: in Blogs und Foren oder durch Nachrichtenportale im Umfeld. Generell haben das Internet und die Social Media die Erwartungen an die Schnelligkeit von Kommunikation und Feedback erhöht.“²⁶⁷

„Hinzu kommt die wachsende Komplexität der gegenseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten, die der Einzelne kaum noch zu überblicken vermag.“²⁶⁸ Ein Beziehungsmanagement, welches von der Führungskraft vorgelebt werden muss, gilt es zu installieren. Mit der Vernetzung der Wirtschaft ist ein komplexes und sensibles Geflecht aus gegenseitigen Abhängigkeiten, zu Kunden, Partnern, Lieferanten und Dienstleistern entstanden, welches es zu pflegen ist.²⁶⁹ Dies kann von länderübergreifender Kooperation bis zur globalen Zusammenarbeit reichen. Diese stellt wiederum neue Herausforderungen an die Führungskräfte. Einzelne Mitarbeitende können in einem sehr geringem Maße kontrolliert werden und eventuell ist die Kommunikation mit diesen sprachlich bedingt schwieriger. Zusätzlich gilt es bei

²⁶³ Becker/Knop 2015, 156

²⁶⁴ Vgl. ebd., 157

²⁶⁵ Zerfaß/Piwinger 2014, 1244

²⁶⁶ Vgl. ebd., 1238

²⁶⁷ Ebd., 1288

²⁶⁸ Cole 2010, 4

²⁶⁹ Vgl. Ebd., 86

Mitarbeitern aus anderen Kulturkreisen sich an diesen zu orientieren und Rücksicht auf den kulturellen Hintergrund zu nehmen.²⁷⁰

Mitarbeiter, die nur projektgebunden im Unternehmen arbeiten können einem verstärkten Leistungsdruck, geringer Arbeitsplatzsicherheit und auch einem geringen Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen ausgeliefert sein. Diesen Herausforderungen gilt es als Führungskraft ebenso zu begegnen.²⁷¹ „Das Thema Motivation nimmt ganz andere Dimensionen an und auch die fehlende Bindung der Kollegen zum Unternehmen oder den anderen Mitarbeitern könnte in solchen offenen Konstellationen problematisch werden.“²⁷²

Doch auch „Gebäude, in dem relativ häufig die Belegschaften wechseln, die auch noch in unterschiedlichen Projekten in unterschiedlicher Zusammensetzung zusammenarbeiten, muss viel flexibler konstruiert und eingerichtet werden. Räume müssen von der Größe her anpassbar sein, [die Infrastruktur muss] sich den verschiedenen Bedürfnissen ebenfalls anpassen. Hier kommen Konzepte wie Open Space und andere Ideen zur offenen und flexiblen Raumgestaltung zum Tragen.“²⁷³

Eine weitere von der Digitalisierung hervorgerufene Herausforderung für Führungskräfte ist die Automatisierung von Entscheidungsfindungsprozessen. Sie kann, bedingt durch die Komplexität automatisierter Entscheidungstools, dazu führen, dass eine geringer empfundene Kontrolle über die eigene Arbeit bei den Mitarbeitern und Führungskräften entsteht, wodurch die Wahrnehmung der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit resultiert.²⁷⁴ „Die Herausforderung von automatisierter Entscheidungsfindung besteht also im Umgang mit empfundenem Kontrollverlust, welcher [...] Führungskräfte betrifft, [ebenso wie] ihre[.] Mitarbeiter [...]. Dabei müssen Führungskräfte [sowie Mitarbeiter] lernen, mit automatisierten Entscheidungstools umzugehen und diesen zu vertrauen, sie aber auch kritisch zu hinterfragen.“²⁷⁵

„Geschäftsprozesse [sollen] stromlinienförmig [verschlankt werden], damit Unternehmen Mehrwert aus den Informationen ziehen können, die bereits im Haus vorhanden sind.“²⁷⁶ So ist es beispielsweise erforderlich Prozessabläufe zu

²⁷⁰ Vgl. Becker/Knop 2015, 157

²⁷¹ Vgl. Ebd., 158

²⁷² Cole 2010, 210

²⁷³ Ebd., 210

²⁷⁴ Vgl. Becker/Knop 2015, 159

²⁷⁵ Ebd., 160

²⁷⁶ Cole 2010, 19

digitalisieren. Um dies zu bewerkstelligen ist es erforderlich, Kenntnisse von Hard- und Software zu besitzen, sowie Kenntnisse über die ablaufenden Prozesse und Wertschöpfungsketten. Um diese zu optimieren ist es erforderlich in der Führungsebene diese zu initiieren und die Änderungsprozesse seinen Mitarbeitern näher zu bringen und diese dafür zu sensibilisieren.²⁷⁷

Die neuen Mitarbeiter, Teilzeitarbeiter, Freiberufliche und Freelancer haben sich genauso wie die Unternehmen und damit die Führungskräfte Herausforderungen zu stellen, die man unter den Schlagwörtern wie E-Recruitment, Vertragsmanagement, Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen, Motivation und Access/Identity Management, Projektmanagement und Innovationsmanagement zusammenfassen kann.²⁷⁸

Insgesamt ist die große Herausforderung vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Arbeitswelt das Changemanagement, also der ständige Umgang mit Veränderung im laufenden Arbeitsprozess. Eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit erscheint dabei überlebensnotwendig.²⁷⁹ Aufgabe und zugleich Herausforderung für die Führungskraft ist es Verständnis, Motivation und Leistungsbereitschaft trotz ständigen Wandels, Innovationsdruck und zunehmender Komplexität bei den Mitarbeitern zu kreieren und zu erhalten.

4.3 Herausforderung 3: Erhalt von Unternehmensidentität

Der ständige Wechsel ist die neue Normalität in der Geschäftswelt. Durchschnittliche Bleibeziten des Top- Managements liegen unter fünf Jahren. Bei Führungskräften im Bereich des Marketing liegt die durchschnittliche Bleibzeit bei zwei Jahren. Mitarbeiterloyalität kann so kaum aufgebaut werden.²⁸⁰ Die Geschwindigkeit der Geschäftswelt überträgt sich auch auf die Personalfluktuationsrate. Eine Unternehmensidentität lässt sich so schwer erhalten oder überhaupt erst generieren. „Kollektive Verhaltensnormen der Arbeitenden können, anders als bisher, kaum noch in gemeinsamen informellen Lern- und Austauschprozessen entwickelt werden. Die Aufhebung des gemeinsamen Arbeitsorts [...] bedingt eine weitgehende Unkenntnis

²⁷⁷ Vgl. Cole 2010, 13

²⁷⁸ Vgl. Ebd., 214

²⁷⁹ Vgl. Binner 2014, 230

²⁸⁰ Vgl. Schüller 2014, 112

über das praktische Arbeitsverhalten von Kollegen. Diese Unkenntnis führt, da die Leistungsbewertung vom Management anhand der tatsächlich erbrachten Arbeitsergebnisse im Vergleich der Mitarbeiter vorgenommen wird, dazu, dass das Konkurrenzverhalten unter [den Mitarbeitern zunehmen kann].“²⁸¹ Mitarbeiterloyalität kann so sehr schwer aufgebaut werden, „[a]uch mit Blick auf die Demografie wird die Loyalisierungskraft eines Unternehmens in Zukunft eine herausragende Rolle spielen. Dabei zeichnen sich bei den HR-Strategien grundsätzlich zwei Richtungen ab [...]: Organisationen werden sich entweder zu »Caring Companies« oder zu »fluiden Unternehmen« entwickeln.“²⁸² Die Caring Companies arbeiten mit einem hohen Anteil fest angestellter Mitarbeiter. Sie versuchen diese langfristig an das Unternehmen zu binden und die Mitarbeiterfluktuation so gering wie möglich zu halten. Für diese Unternehmen und dessen Führungskräfte kommt es darauf an die Firma loyalitätswürdig zu gestalten.²⁸³ Vor allem in konjunkturrell guten Zeiten wirkt sich eine Loyalitätsunwürdigkeit aus, dann wandern die besten Mitarbeiter ab. Gründe hierfür sind vielfältig, von mangelnder fachlicher Passung über interhumane Diskrepanzen bis zu einer negativen Haltung der Führungskraft, welche durch emotionale Kälte, fehlendes Vertrauen, Häufige Umstrukturierungen aber auch ein schlechtes Trennungsmanagement gekennzeichnet sind.²⁸⁴ Die zweite Art der Unternehmen stellen hier die sogenannten fluiden Unternehmen dar. Sie „arbeiten mit einer relativ kleinen Kernbelegschaft und einem hohen Anteil an Mitarbeitenden in befristeten Arbeitsverhältnissen. Auch hier gilt es [jedoch], Loyalität für die Zeit der Zusammenarbeit aufzubauen und die Besten dazu zu bringen, bei Bedarf für weitere Projekte wieder [zur Verfügung zu stehen]. [Hier soll versucht werden, die] externen Mitarbeitenden nicht nur schnellstmöglich leistungsfähig, sondern auch zu Fans und zu Multiplikatoren am Markt [zu machen.]“²⁸⁵

In der Projektarbeit ergibt sich für Führungskräfte die Herausforderung, dass Teammitglieder sich in unterschiedlichem Ausmaß zugehörig fühlen und in Folge dessen weniger loyal gegenüber ihrer Führungskraft und ihren Teammitgliedern sind beziehungsweise diesen weniger Vertrauen entgegenbringen. Da Vertrauen, Zusammengehörigkeitsgefühl und Loyalität Grundpfeiler einer erfolgreichen Projektarbeit sind besteht die Herausforderung der Führungskraft darin, dies zu

²⁸¹ Inet: Kleemann 2000, 6

²⁸² Schüller 2014, 113

²⁸³ Vgl. ebd., 113

²⁸⁴ Vgl. ebd., 126

²⁸⁵ Ebd., 113

generieren, da es den Austausch von Wissen und Informationen zwischen Projektmitgliedern stark beeinflusst.²⁸⁶

Denkt man an die Generierung von Vertrauen und Loyalität, soll dies meist durch die Vermittlung von Werten und einer Kultur des Unternehmens geschehen. Dies wird wiederum häufig versucht in Unternehmensleitbildern zum Ausdruck zu bringen. Jedoch darf die Zugkraft oder positive Wirkung, auf Kunden und auf potentielle oder vorhandene Mitarbeiter, dieser allein durch ihr Vorhandensein in Frage gestellt werden.²⁸⁷ Für Organisationen erscheint es vielversprechender zu sein, einen oder zumindest eher weniger Kulturaspekte konsequent zu propagieren und zu leben. Mit einer Vielzahl von Orientierungspunkten können Zielkonflikte entstehen, die von einer erhöhten Transparenz aufgedeckt werden können.²⁸⁸ Auch ist „[e]ntscheidend [dafür], dass ein Unternehmen viele motivierte Mitarbeiter hat, [nicht] der Anspruch, sondern die Realität des gesamten Umgangs miteinander und mit den Kunden.“²⁸⁹ Die Herausforderung für die Führungskräfte ist es also eine eigene Kernkompetenz ausfindig zu machen und sich vor allem auf diese zu konzentrieren, wodurch auf neue Herausforderungen reagiert werden kann.²⁹⁰

Die neue Geschäftswelt zeichnet sich durch eine Zunahme der Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden aus, sowie darüber hinaus durch mehr Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und seiner Umwelt. Das Verhältnis von Kunden zu Unternehmen hat schon lange eine neue Qualität erreicht. In der Tat findet Kundenkommunikation bei vielen Unternehmen heute in eine Richtung statt, nämlich nur vom Unternehmen ausgehend.²⁹¹ „Niemals zuvor [konnten] die Kunden einem Unternehmen so nahe [kommen] wie heute. [Jetzt besteht die Herausforderung für] jede Führungskraft in jedem [Unternehmens-] Bereich neben ihrer Kernaufgabe [darin, sich] intensiv mit den Kunden [zu] befassen. Denn über die sozialen Medien kann heute jeder Externe [nahezu] mit jedem Mitarbeiter direkt in Verbindung treten, [unabhängig davon], in welcher Abteilung [dieser] sitzt, und [außerhalb der Einflussnahme des] Managements. Die Zahl der Kontaktpunkte zwischen drinnen und draußen ist explosionsartig gestiegen; sie ist jetzt schon unüberschaubar geworden.

²⁸⁶ Vgl. Becker/Knop 2015, 158 f.

²⁸⁷ Vgl. Doetsch 2014, 9

²⁸⁸ Vgl. ebd., 10

²⁸⁹ Ebd., 13

²⁹⁰ Vgl. Cole 2010, 50

²⁹¹ Vgl. ebd., 53

Dies [stellt] Risiko und Chance zugleich [dar].“²⁹² In Zukunft stellt ein entscheidender Teil des Wettbewerbs, der Wettbewerb der Unternehmensidentitäten und Kulturen dar.²⁹³ „Neue[.] Medien ermöglichen eine noch nie dagewesene Transparenz und eine in Echtzeit [mögliche] Überprüfung der Glaubwürdigkeit von Informationen und Kommunikation von Unternehmen zu allen internen, vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen, zum Leistungsangebot, den begleitenden Marketingmaßnahmen und dem Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bereich. [...] Während früher noch ein größeres Grundvertrauen für Aussagen von Unternehmen und Institutionen vorherrschte, muss heute erst einmal Misstrauen abgebaut werden.“²⁹⁴ Die Größe dieser Vertrauens- und Glaubwürdigkeitslücke ist im Normalfall direkt proportional zur Unternehmensgröße. Im Allgemeinen sinkt das vertikale Vertrauen, das horizontale hingegen nimmt zu.²⁹⁵ Unter vertikalem Vertrauen ist hier das Vertrauen hinsichtlich Versprechungen von Institutionen, höheren Instanzen, Unternehmen und des Marketings im Allgemeinen zu verstehen.²⁹⁶ Dies geht einher mit dem Phänomen, dass gerade Neue Medien und allen voran die sozialen einen teilweisen Steuerungs- und Kontrollverlust der Kommunikation für die Unternehmen verursachen. Das bedeutet für die Unternehmen und die Führungskräfte, dass die unternehmensinitiierte Kommunikation (z.B. TV-Spots, Handzettel, Pressemitteilungen) an Bedeutung verliert und andere Arten wie die kunden- bzw. stakeholderinitiierte Kommunikation (durch direkte Service- oder Beschwerdemails) und die interaktive Kommunikation an Bedeutung gewinnt. Hier spielt der Kontakt der Kunden untereinander, aber auch mit den Mitarbeitern auf Events, am Verkaufsort, in sozialen Medien eine wichtige Rolle, die an Wichtigkeit zunimmt.²⁹⁷ „Eines fällt sofort auf: Der neue mediale Raum, in dem gesprochen, geschrieben und gesendet, in dem gehört, gelesen und getwittert wird, hat zwei menschlichen Fähigkeiten verloren: zu vergessen und zu verzeihen.“ [...] Unternehmen, die es lange Zeit gewohnt waren, das Informationsgefüge zu „beherrschen“, stehen plötzlich vor der Aufgabe, auf unkontrollierbare Vorwürfe und Gerüchte in Echtzeit reagieren zu müssen. Der Kontakt der eigenen Mitarbeiter zu den Kunden, sei es im realen Austausch vor Ort, über soziale Medien usw. wird wichtiger und stellt einen entscheidenden Faktor der Unternehmenskommunikation dar.

²⁹² Schüller 2014, 12

²⁹³ Vgl. ebd., 17

²⁹⁴ Meyer, www.marketing.bwl.uni-muenchen.de, Zugriff v. 06.06.2016

²⁹⁵ Vgl. ebd.

²⁹⁶ Vgl. ebd.

²⁹⁷ Vgl. ebd.

Diese „Augenblicke der Wahrheit prägen die langfristigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Marken mit ihren Stakeholdern oftmals stärker weil sie emotional erlebt, oft als Geschichten weiter erzählt, immer wieder erzählt und auch digital weitergeleitet werden. [Sie] stellen gleichzeitig aber auch höhere Anforderungen an [die] Wissens-, Kommunikations-, Technik- und Sozialkompetenz[.] der Mitarbeiter im interaktiven Kundenkontakt bzw. –dialog.“²⁹⁸ Die Herausforderung besteht für Führungskräfte darin, dass ihre Mitarbeiter sensibilisiert werden müssen, vertikales Vertrauen aufzubauen, was durch mehr Engagement im Umgang mit Kundenwünschen, einer gelebten Orientierung zum Kunden vor der Profitorientierung, mehr Integrität/Verantwortung und Transparenz vor allem in Zeiten der Krise und in den Geschäftspraktiken, mehr ethischem Verhalten und Sinnstiftung, mehr Sozial- und Umweltorientierung und einer höheren Qualität und Innovation von Dienstleistungen und Produkten erreicht werden kann.²⁹⁹

Auch auf Grund dessen „müssen [prinzipiell] alle strategiekritischen Entscheidungsprozesse so gestaltet werden, dass die kommunikative und öffentlichkeitswirksame Dimension von allen Mitarbeitern systematisch mitbedacht wird.“³⁰⁰ Das Zeitalter des Internets entwickelt sich immer mehr zu einer Epoche des Dialogs in dem der Kunde an Einfluss gewinnt und individuelle Ansprache verlangt.³⁰¹ Dieser Dialog findet vor allem durch die Mitarbeiter statt. Führung kann deshalb nicht unabhängig von Gesichtspunkten wie Unternehmenskultur und Unternehmensidentität gesehen werden. Wird die Unternehmensidentität von den Führungskräften vorgelebt, dann kann auch der Nutzen der neuen Kommunikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter erkennbar und erlebbar werden.³⁰² Die Unternehmensphilosophie kann dann von den Mitarbeitern im Dialog mit dem Kunden weitergegeben werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch „Finanz- und Wirtschaftskrise, Digitalisierung und Globalisierung und das Misstrauen von Mitarbeitern und breiten Bevölkerungsschichten gegenüber Unternehmen und Managern [aufgezeigt wird, dass an] der Spitze von Unternehmen [...] dringender denn je Führungskräfte mit verantwortungsvoller Haltung, unternehmerischem Geist und ganzheitlicher Perspektive gebraucht [werden]. [...]

²⁹⁸ Ebd.

²⁹⁹ Vgl. Ebd.

³⁰⁰ Zerfaß/Piwinger 2014, 61

³⁰¹ Vgl. Cole 2010, 125

³⁰² Vgl. Wischermann/Kirschbauer 2015, 39

Soziodemografische, ökologische, technologische und ökonomische Veränderungen verursachen kontinuierlichen und immer schneller werdenden Veränderungsdruck in einer höchst interaktiven Welt. Firmen brauchen einen fortwährenden Wandel mit Augenmaß, der dem Kern des Unternehmens treu bleibt. Wie diese Änderungen erfolgreich und nachhaltig vollzogen werden können und welche Rolle „Führung“ dabei spielt - das ist indessen ein großes Fragezeichen für Unternehmer und Manager im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Kontrollverlust [...] Um bei ihren Mitarbeitern wieder Vertrauen und Begeisterung für die Arbeit zu wecken, müssen Manager als Vorbild für ihre Mitarbeiter klare Werte vorleben. Nur dann werden die Mitarbeiter bereit sein, mitzuziehen und das Unternehmen gemeinsam zu Erfolg zu bringen. Konsequente Selbstreflexion und die Überprüfung des eigenen Wertekanons gehört daher heute für [Führungskräfte] zur Grundvoraussetzung für gute Führungsqualitäten.“³⁰³ „Dadurch, dass das Internet eine zunehmende gesellschaftliche Transparenz herstellt, wo Informationen nicht mehr hierarchisch gesteuert werden, wird eben diese Transparenz auch von den Unternehmen erwartet. Alleinige Entscheidungen der Unternehmensführung sind“ somit eher kontraproduktiv für eine zukünftige Unternehmenskultur.³⁰⁴

Die Unternehmensidentität ist mit eines der wichtigsten Elemente der zukünftigen Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Die Verhinderung des Verlustes der Unternehmensidentität durch neue äußere und innere Einflüsse zählt somit zu einer großen Herausforderung für Führungskräfte. Eine motivierende Unternehmenskultur bildet den Grundstein dafür, einen guten Ruf zu generieren, welcher dazu führen soll die richtigen Mitarbeiter finden und binden zu können. Die Etablierung und deren ständige Fortentwicklung gehören dadurch künftig zur wichtigen permanenten Aufgabe einer Führungskraft.³⁰⁵

³⁰³ Wirtschaftswoche, www.wiwo.de, Zugriff v. 02.06.2016

³⁰⁴ Wischermann/Kirschbauer 2015, 38

³⁰⁵ Vgl. Wirtschaftswoche, www.wiwo.de, Zugriff v. 02.06.2016

5 Schlussbetrachtung

Zunehmende „Digitalität und Vernetzung [stellen] zwei treibenden Kräfte beim aktuellen Wandel in der Unternehmenswelt [dar]. Nur ist nicht immer sofort offensichtlich, wo sie stattfinden und wie groß ihre Tragweite sein wird. Die große Herausforderung an Manager in einer digitalisierten Wirtschaft wird darin bestehen, die Veränderung für das Unternehmen, für sein Geschäftsmodell und für sie persönlich zu erkennen und darauf zu reagieren.“³⁰⁶ Zusammengefasst stellen Industrie 4.0, Digitalisierung eine Transformation im digitalen Sinne dar, welche soziale, politische und wirtschaftliche Auswirkungen beinhaltet. Das neue an dieser vierten industriellen Revolution stellt die rasante Veränderungsgeschwindigkeit dar. Sie hat die Geschäftswelt innerhalb kürzester Zeit verändert, wobei diese Veränderung noch nicht abgeschlossen ist. Diese neue Welt zeichnet sich durch ein globales Angebot, einen direkteren, unmittelbaren Kontakt zum Kunden und einer hohen Preistransparenz von Produkten und Dienstleistungen aus. Neue technische Entwicklungen, smarte Anwendungen, soziale Medien, das Social Web haben dazu geführt und haben auch die Entstehung eines neuen Social Business zur Folge. Diese neue Arbeitswelt bedingt wiederum eine neu entstandene bzw. entstehende Arbeitskultur. Welche neuen Chancen und Herausforderungen für Mitarbeiter und Führungskräfte bereithält.

In der westlichen Kultur steht und stand vor allem der Einzelne im Mittelpunkt. Individualismus und Eigenständigkeit sind vor allem im Gebaren und Selbstverständnis des Mittelstandes tief verwurzelt.³⁰⁷ Dieses Denken erscheint vor dem Hintergrund der Digitalisierung zumindest im Bereich der Geschäftswelt zum Scheitern verurteilt. Durch Vernetzungen mit anderen Dienstleistern, Anbietern und Herstellern und die Teilung von Wissen und Know-how kann in Zukunft ein viel größerer Mehrwert kreiert werden. Kurz gesagt, kann in einer vernetzten Welt nur ein vernetztes Unternehmen bestehen. Doch dadurch ergeben sich zwangsläufig neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Diese müssen von den Führungskräften erkannt werden und ihnen adäquat begegnet werden.

Auch haben diese Veränderungen Auswirkungen auf die Führungskräfte: Statt den meist durchsetzungsstarken Individualisten früherer Tage werden nun vor allem „Netzwerk-Organisatoren und projektleitende Moderatoren benötigt [, da] Macht- und Kontrollverlust [...] eine unausbleibliche Folge[.]“ in der neuen Geschäftswelt sind.³⁰⁸

Andererseits bieten sich durch Industrie 4.0 und die Digitalisierung auch zahlreiche Chancen, die sich resultierenden Möglichkeiten ergeben. Diese kann man, wie auch

³⁰⁶ Cole 2010, 12

³⁰⁷ Vgl. Ebd., 3

³⁰⁸ Schüller 2014, 18

bei der Vernetzung der Wirtschaft zu beobachten, nicht isoliert voneinander betrachten. So kann eine Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter auch Chancen auf die Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter beinhalten.

Im Kern tun sich wichtige Verhaltensweisen zukünftiger Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern hervor: Es muss aktiv nach dem Sinn der Tätigkeit gesucht werden und anderen der Sinn ihrer Tätigkeiten vermittelt werden. Es muss darüber eine Kultur des ständigen Lernens etabliert werden, in der aus Fehlern gelernt werden kann. Mitarbeitern muss eine Möglichkeit des ständigen Austauschs untereinander geboten werden. Ziele des Unternehmens müssen auf intelligente Weise vermittelt werden, um Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden und Ideen und Anliegen der Mitarbeiter müssen mit Geduld und Seriosität berücksichtigt werden.³⁰⁹ Die Unternehmenskultur sollte auf Vertrauen, Mitwirkung und Transparenz gründen. Prozesse und Hierarchien im Unternehmen sollten so angepasst werden, dass den Mitarbeitern ein Zuwachs an Freiheit und Flexibilität in zeitlicher und örtlicher Hinsicht ermöglicht wird.

Neue Mitarbeiter- und Kundentypen müssen beachtet und auf sie eingegangen werden. Führungsstile müssen dahingehend überprüft werden, ob sie diesen Anforderungen Genüge tun oder den sich abzeichnenden Chancen durch Digitalisierung im Wege stehen.

So werden zum Beispiel im Führungskonzept des Human Quality Managements Prozesse und Strukturen zugunsten der Mitarbeiter flexibilisiert, um mehr Handlungsspielraum und gesündere Wege zur Produktivität zu schaffen. Team-Lösungen werden Einzelarbeitsplätzen vorgezogen, duale Führung wird vor Einzelführung gesetzt, kompetenzbasierte Karrieren und Aufgaben sollen einheitliche Aufgabenstellungen ersetzen und auf körperliche Anforderungen der Mitarbeiter soll individuell eingegangen werden.

Das Prinzip der „humanökologischen Flexibilisierung“ soll ebenenübergreifend wirken und so passende Arbeitsanforderungen und -inhalte zu den Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person gefunden werden.³¹⁰

Beim Konzept der Touchpoints spielen vor allem Kollaboration und Vernetzung der Mitarbeiter untereinander, aber auch extern eine große Rolle. Durch die Motivation der Mitarbeiter sollen auch Kunden zu Begeisterten des Unternehmens werden und so den Erfolg in Zukunft sicherstellen. Empathie und Menschenkenntnis sind dabei ebenso von Bedeutung.

³⁰⁹ Vgl. Becker/Knop, 162

³¹⁰ Vgl. Karazman 2015, 140

Dies wiederum passt dazu, dass die Kundennähe des Unternehmens, durch die Vielfalt an Kommunikationskanälen und Berührungspunkte, v.a. bei den Mitarbeitern zunimmt. Da die Macht des Kunden am Markt ebenfalls wächst, gewinnt die Führung der Mitarbeiter an Bedeutung.

Ob aufgrund der Anforderungen und Veränderungen ein komplett neuer Führungsstil bzw. neue Führungskonzepte entwickelt werden müssen sei einmal in Frage gestellt, da es schon seit längerer Zeit Ansätze gibt, Mitarbeiterführung weg vom tayloristischen Vorbild zu bringen.

Außer Frage steht es der Meinung des Autors nach jedoch, dass eine Anpassung der Führungsrollen der Führungskräfte an bestehende und zukünftige Anforderungen benötigt wird. Chancen der Digitalisierung bergen meist die Herausforderungen dadurch, schon in sich. Der leichte Zugang zu Informationen birgt das Risiko einer Überflutung des Einzelnen mit Informationen, die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, sich selbst dazu in die Lage zu versetzen wichtige von unwichtigen Informationen zu trennen und dies auch ihren Mitarbeitern zu ermöglichen. Die Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter, kann in die Überforderung der Mitarbeiter durch neue Anforderungen münden, was von Führungskräften unterbunden werden muss. Die Vorteile der Kooperation und Vernetzung können sich negativ auf die eigene Firmenidentität auswirken. Chance Management wird dadurch, dass die Digitalisierung vor allem die Veränderung der Dinge beschleunigt, ein permanenter Wegbegleiter von zukünftigen Führungskräften sein.

Allgemein erscheint es so, dass traditionelle, mechanisch geprägte Top-down Führungsstile, denen eine gewisse elitäre Haltung der Führungskraft innewohnt, durch die veränderten Bedingungen limitierte Erfolgsaussichten haben. Auf den gewählten Führungsstil hat immer auch der geführte Mitarbeiter Einfluss. Transparenz, Echtheit und Fairness müssen von zukünftigen Führungskräften vorgelebt werden, was jedoch in der Vergangenheit bestimmt auch schon geschehen ist. Kommunikation in sämtlichen Facetten (mit Mitarbeitern, Kunden, etc.) nimmt einen sehr hohen Stellenwert bei der Mitarbeiterführung ein.

Jedoch muss man sagen, dass theoretische Modelle in der beruflichen Praxis, im Alltag schwer umzusetzen sind. Führungsstile oder Führungskonzepte entwickeln sich aus den jeweiligen Gegebenheiten und Umweltbedingungen heraus. In einer Welt flacher Netzwerkstrukturen, in denen kollaborativ gearbeitet und verknüpft wird, ist es höchstwahrscheinlich natürlich, wenn kleine, dezentrale und vernetzte Unternehmen und Führungskonzepte am besten funktionieren, die auf Kolaboration, Kommunikation und Wissensteilung setzen.

Durch eine zunehmende weltweite Vernetzung wird interkulturelle Kompetenz in Zukunft überlebensnotwendig sein. Herausforderungen von Gesellschaft und Wirtschaft in Einklang zu bringen und die wertvollsten Mitarbeiter im Unternehmen zu halten ist die übergeordnete Aufgabe von Führungskräften. Eine zentrale Aufgabe des Managements besteht deshalb künftig darin, Prozesse und Strukturen für eine

funktionierende Work-Life Balance zu schaffen und diese nachhaltig im Unternehmen umzusetzen. Eine strategische Herausforderung durch Industrie 4.0 wird die tatkräftige Bewältigung des Unerwarteten sein. Intuition und Kreativität, unternehmerisches Vorwärtsdrängen werden zukünftig eine noch wichtigere Rolle spielen.

Literaturverzeichnis

Monographien/ Sammelbände

Becker, Thomas; Knop, Carsten: Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden, Wiesbaden 2015.

Botthof, Alfons; Hartmann Ernst Andreas (Hg.): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, Berlin Heidelberg 2015.

Cole, Tim: Unternehmen 2020 Das Internet war erst der Anfang Praxiskonzepte für den Mittelstand, München 2010.

Doetsch, Peter A.: Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich. Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere, Wiesbaden 2014.

Hintz, Asmus J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung, Wiesbaden 2013.

Karazman, Rudolf: Human Quality Management Menschengerechte Unternehmensführung, Berlin Heidelberg 2015.

Lewkowicz, Eva-Maria; West-Leuer, Beate(Hg.): Führung und Gefühl. Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg, Berlin Heidelberg 2016.

Roth, Armin(Hg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0.Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis, Berlin Heidelberg 2016.

Roth, Armin (2016): Die vier Stufen der Industriellen Revolution, Berlin.

Schüller, Anne M.: Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt, Offenbach 2014.

Wischermann, Ulla; Kirschenbauer Annette (Hg.): Geschlechterarrangements in Bewegung Veränderte Arbeits- und Lebensweisen durch Informatisierung?, Bielefeld 2015.

Zerfaß, Ansgar; Piwinger Manfred(Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung, Wiesbaden 2014.

Artikel

Binner, Hartmut F.: Industrie 4.0 bestimmt die Arbeitswelt der Zukunft In:
Elektrotechnik & Informationstechnik (2014) 131/7, Wien 2014.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft,
Berlin 2014.

Kleemann, Frank: Informatisierung der Arbeit In: kommunikation@gesellschaft 1
2000, Chemnitz 2000.

Malleck, Dr. Helmuth; Mecklenbräuker Univ.-Prof. Christoph: ICT for Industrie 4.0 In:
Elektrotechnik & Informationstechnik (2014) 131/7, Wien 2014.

Stocker, Alexander; Brandl, Peter; Michalczyk, Rafael; Rosenberger, Manfred:
Mensch- zentrierte IKT-Lösungen in einer smart Factory In: Elektrotechnik &
Informationstechnik (2014) 131/7, Wien 2014.

Uhlmann, Prof. Dr. h. c. Dr.-Ing. Eckart: Industrie 4.0 In: FUTUR 1/2014 16.
Jahrgang, Berlin 2016.

Internetquellen

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: "Arbeiten in der digitalen Welt -
Mensch - Organisation - Technik",
<http://www.bmwi.de/DE/Service/Veranstaltungen/dokumentationen,did=743794.html>, Zugriff vom 07.06.2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Industrie 4.0: Digitalisierung der
Wirtschaft, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Industrie/industrie-4-0.html>, Zugriff
vom 10.06.2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; Bundesministerium für Bildung und
Forschung: Plattform Industrie 4.0 zieht bei HANNOVER MESSE positive
Jahresbilanz - Plattform etabliert sich als zentraler Partner für Unternehmen,
<http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=764532.html>, Zugriff
vom 07.06.2016.

Geissbauer, Dr. Reinhard, Schrauf Stefan, Kuge Simon, Koch Volkmar: Industrie 4.0-
Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution,
<http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf>, Zugriff vom
02.07.2016.

Kagermann Henning, Lukas Wolf-Dieter: Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution, <http://www.vdi-nachrichten.com/Technik-Gesellschaft/Industrie-40-Mit-Internet-Dinge-Weg-4-industriellen-Revolution>, Zugriff vom 14.07.2016.

Markt und Mittelstand: Erfolgreiche Unternehmensführung. 2015: Neue Herausforderungen an Führungskräfte, <http://www.marktundmittelstand.de/personal/2015-neue-herausforderungen-an-fuehrungskraefte-1221741/>, Zugriff vom 02.06.2016.

Meyer, Anton: Transparenz und Verantwortung –Herausforderungen für Unternehmensführung ,Kommunikation und Marketing, http://www.marketing.bwl.uni-muenchen.de/downloads/transparenz_meyer_2015.pdf, Zugriff vom 06.06.2016.

Wirtschaftswoche: Unternehmensführung. Zehn Herausforderungen für das Management von morgen, <http://www.wiwo.de/archiv/unternehmensfuehrung-zehn-herausforderungen-fuer-das-management-von-morgen/5659994.html>, Zugriff vom 02.06.2016.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname